

**Diagnóstico Del Nivel De Satisfacción De Los Colaboradores Del Ministerio De Minas Y
Energía, Con El Fin De Proponer Mejoras Al Programa De Bienestar Social**

INVESTIGADOR:

Martha Milena Boada Torres

ASESOR:

Juan de Jesús Sánchez

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá, 2016

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción	6
Justificación	7
Problema.....	12
<i>Pregunta Problema</i>	<i>13</i>
Título.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
Marco teórico	15
Marco Contextual	41
<i>Descripción de la empresa</i>	<i>46</i>
<i>Misión del Ministerio de Minas y Energía.....</i>	<i>46</i>
<i>Visión del Ministerio de Minas y Energía</i>	<i>46</i>
<i>Objetivos estratégicos del Ministerio de Minas y Energía</i>	<i>47</i>
<i>Estructura actual del Ministerio de Minas y Energía</i>	<i>48</i>
<i>Marco Normativo.....</i>	<i>48</i>
Aspectos metodológicos, procedimentales y técnicos	52
<i>Enfoque Epistemológico Y Tipo De Investigación.....</i>	<i>52</i>
<i>Población, Universo y Muestra (método o criterios de muestreo).....</i>	<i>53</i>
<i>Población.....</i>	<i>53</i>
<i>Universo</i>	<i>53</i>
<i>Muestra.....</i>	<i>53</i>

<i>Etapas y estrategias: procesamiento, análisis e interpretación</i>	<i>54</i>
<i>Técnicas Instrumento para la Recolección de la Información.....</i>	<i>55</i>
<i>Escalonamiento tipo Likert.....</i>	<i>57</i>
<i>Implementación del cuestionario.....</i>	<i>57</i>
Resultados Obtenidos	58
<i>Encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción:</i>	<i>58</i>
<i>Grupos Focales</i>	<i>76</i>
Propuesta de Mejora al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía	81
Presupuesto para implementar la propuesta de mejora al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía.....	85
Conclusiones.....	88
Bibliografía	93
ANEXOS.....	95
<i>Anexo 1. Encuesta de Satisfacción Laboral (NTP: 394)</i>	<i>96</i>
<i>Anexo 2. Solicitud de encuesta a Funcionarios seleccionados</i>	<i>97</i>
<i>Anexo 3. Resultados encuesta de Satisfacción Laboral (NTP: 394).....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 4. Preguntas Encuesta Grupos Focales</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 5. Resultados Consolidados de los Grupos Focales</i>	<i>105</i>
<i>Anexo 6. Matriz de Marco Lógico</i>	<i>110</i>

Resumen

La presente investigación muestra los resultados de la aplicación del instrumento encuesta NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción y de los 4 grupos focales, en los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía seleccionados, ya que según manifestaciones realizadas por dichos funcionarios del Ministerio de Minas y Energía, muchos de estos no se sienten satisfechos o incluidos en los programas de bienestar que se vienen adoptando por parte del Ministerio, en muchas ocasiones no se tienen en cuenta las prioridades o necesidades de los colaboradores, pues no se mide el nivel de satisfacción con dichos programas o no se proponen actividades nuevas, ocasionando en muchos colaboradores desmotivación, falta de pertenencia con la entidad, bajo rendimiento en el desarrollo de sus funciones, entre otras.

Con el fin de medir este nivel de satisfacción laboral y la satisfacción con el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio para el año 2015. El enfoque utilizado para este estudio fue de tipo mixto, con el que se quiso conocer una perspectiva más amplia de los funcionarios de planta del Ministerio en cuanto a la satisfacción. Para la recolección de información se utilizó la encuesta NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción y la realización de 4 grupos focales. Luego de la aplicación del instrumento a los 88 funcionarios de planta seleccionados y de realizar los 4 grupos focales, se obtuvo resultados e información que permitió proponer mejoras al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015, con el fin de que sean incluidas al Programa de Bienestar que se adopte por dicho Ministerio para el año 2017.

Palabras Clave: Satisfacción, medición, Programa de Bienestar Social, mejoras.

Abstract

The present research shows the results of the application of the instrument NTP survey 394:

Labor satisfaction: general satisfaction scale and of the 4 focus groups, in the plant officials of the selected Ministry of Mines and Energy, according to statements made by said officials of the Ministry of Mines and Energy, many of them are not satisfied or included in the welfare programs that have been adopted by the Ministry, often the priorities or needs of the employees are not taken into account, as it is not measured the level of satisfaction with these programs or not proposing new activities, causing in many collaborators demotivation, lack of membership with the entity, poor performance in the development of their functions, among others.

In order to measure this level of job satisfaction and satisfaction with the Social Welfare Program adopted by the Ministry for the year 2015. The approach used for this study was of mixed type, with which it was wanted to know a wider perspective of the Ministry's plant officials in terms of satisfaction. For data collection, the NTP survey 394 was used: Work satisfaction: overall satisfaction scale and the realization of 4 focus groups. Following the application of the instrument to the 88 selected plant officials and the 4 focal groups, results and information were obtained that allowed to propose improvements to the Social Welfare Program adopted by the Ministry of Mines and Energy for the year 2015, with the so that they are included in the Welfare Program that is adopted by said Ministry for the year 2017.

Key words: Satisfaction, measurement, Social Welfare Program, improvements.

Introducción

Las organizaciones tienen dentro de sus responsabilidades estimular a los colaboradores y mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias para de esta manera propendan por un mayor y mejor desempeño en el ejercicio de sus tareas y por lo tanto acrecenten el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización y el servicio al ciudadano. Adicionalmente, cabe resaltar que uno de los principales objetivos de las organizaciones es el desarrollo integral, personal y social de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario realizar el presente documento, el cual tiene como finalidad realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción por parte de los colaboradores del Ministerio de Minas y Energía, con el fin de proponer mejoras al Programa de Bienestar Social adoptado por dicho Ministerio para el año 2015 para que de esta forma se logre satisfacer en su gran mayoría las expectativas y necesidades de los mismo, buscando cumplir con los lineamientos establecidos por la administración pública y con las responsabilidades de la entidad.

Justificación

En toda organización el Bienestar Social Laboral es un área de gran importancia, ya que los colaboradores buscando mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias, esto satisfaciendo sus necesidades económicas, sociales y personales, pasan gran parte de su tiempo en la organización, lo cual conlleva en gran medida a mejorar el desempeño de estos en sus actividades, logrando así cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Igualmente el Bienestar Social es un proceso permanente y participativo con el que se busca mejorar con programas y beneficios las condiciones que favorezcan al trabajador, así como mejorar su nivel de vida y el de su familia y también incrementar los niveles de satisfacción y cumplimiento con su trabajo para lograr el objetivo social de la entidad.

Por otra parte, el Ministerio de Minas y Energía es una entidad pública de carácter nacional del nivel superior ejecutivo central, cuya responsabilidad es la de administrar los recursos naturales no renovables del país asegurando su mejor y mayor utilización; la orientación en el uso y regulación de los mismos, garantizando su abastecimiento y velando por la protección de los recursos naturales del medio ambiente con el fin de garantizar su conservación, restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental, señalados por la autoridad ambiental competente.

El artículo 19 del Decreto 1567 (1998), señala que: Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos”

El artículo 20 del Decreto 1567 (1998), establece que: Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”

El Decreto 1227 (2005) que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

1. Bienestar Social, que comprende:

a. Protección y Servicios Sociales, a través de los siguientes programas:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y culturales.
- Promoción y prevención de la salud.
- Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras

entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

b. Calidad de Vida Laboral, a través de los programas de:

- Medición del clima laboral.
- Evaluación de la adaptación al cambio.
- Preparación de los prepensionados para el retiro del servicio.
- Identificación e intervención de la cultura organizacional.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Programas de incentivos. Lineamientos de Política Sistema de Estímulos

2. Incentivos Que se otorgan a los mejores empleados y a los mejores equipos de trabajo, para lo cual el Decreto define con precisión los requisitos a tener en cuenta en uno y otro caso.

El Decreto 4661 de 2005 modificó el párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedó así:

«PARÁGRAFO 1. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos. También se podrán beneficiar de estos programas las

familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto»

Finalmente, la Ley 734 de 2002 en los numerales 4 y 5 del Artículo 33 dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales, que no son otras diferentes a las mencionadas anteriormente. (Sistema de estímulos, Lineamientos de Política, Departamento Administrativo de la Función Pública, julio, 2007)

El Ministerio de Minas y Energía adoptó mediante Resolución 40348 del 18 de marzo de 2015 el Programa de Bienestar Social para la vigencia 2015.

A pesar de existir normativas y reglamentaciones en las encuestas realizadas en el Ministerio de Minas y Energía para calificar la satisfacción aboral de los funcionarios los resultados no son muy alentadores, creando la necesidad de realizar el diagnostico que posteriormente nos permita aportar mejoras que se reflejen en los posteriores resultandos de encuestas internas.

Es así como, funcionarios del Ministerio de Minas y Energía han manifestado no sentirse incluidos dentro de los programas de bienestar que se vienen adoptando por parte del Ministerio, pues la mayoría de las veces se incluyen las mismas actividades y no se tienen en cuenta las necesidades o prioridades de los funcionarios o no se proponen nuevas actividades, lo cual les

ocasiona desmotivación, falta de pertenencia con la entidad, bajo rendimiento en el desarrollo de sus funciones, entre otras, por lo que se hace necesario realizar una medición del nivel de satisfacción de los colaboradores.

Igualmente manifiestan algunos funcionarios preocupación porque no ven incluidos dentro del programa de bienestar actividades para adaptarse al cambio que se puedan presentar dentro de la organización, teniendo en cuenta que en cualquier momento sale la convocatoria de la Comisión Nacional del Servicio Civil para nombramientos en los cargos que no están en propiedad, lo que puede generar un impacto negativo en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción de los colaboradores y con base en este diagnóstico presentar una propuesta de mejora, con el fin de que éste se ajuste a las expectativas y necesidades de los mismos y de esta manera mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias, a través de la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales, laborales y personales, para de esta manera incidir positivamente sobre el comportamiento laboral, sobre los resultados organizacionales y en un mejor servicio al ciudadano.

Problema

Teniendo en cuenta que el Ministerio de Minas y Energía es una entidad pública y que de be dar cumplimiento, entre otras, a lo señalado en los artículos 19 y 20 del Decreto 1567 de 1998, expedido por la Presidencia de la República, los cuales establecen:

Artículo 19: Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos”

Artículo 20: Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora (Decreto 1567, por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, 1998)

En el año 2015 el Ministerio de Minas y Energía adoptó mediante Resolución 40348 del 18 de marzo de 2015 el Programa de Bienestar Social para dicha vigencia.

Adicionalmente, según manifestaciones realizadas por funcionarios del Ministerio de Minas y Energía, muchos de estos no se sienten satisfechos o incluidos en los programas de bienestar que se vienen adoptando por parte del Ministerio, ya que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta las prioridades o necesidades de los colaboradores, pues no se mide el nivel de

satisfacción con dichos programas o no se proponen actividades nuevas, ocasionando en muchos colaboradores desmotivación, falta de pertenencia con la entidad, bajo rendimiento en el desarrollo de sus funciones, entre otras.

Igualmente manifiestan algunos funcionarios preocupación por que no ven incluidos dentro del programa de bienestar actividades para adaptarse al cambio que se puedan presentar dentro de la organización, teniendo en cuenta que en cualquier momento sale la convocatoria de la Comisión Nacional del Servicio Civil para nombramientos en los cargos que no están en propiedad, lo que puede generar un impacto negativo en la organización.

Adicionalmente muchos funcionarios consideran que aunque es de gran importancia el Programa de Bienestar del Ministerio de Minas y Energía, no se destinan los recursos suficientes para satisfacer las expectativas de estos ni se hace una buena divulgación del mismos, lo cual no ocasiona una buena acogida del mismo.

Pregunta Problema

Surge entonces la siguiente pregunta ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía y que tan acorde está con el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía en los colaboradores?

Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción de los colaboradores del Ministerio de Minas y Energía, con el fin de proponer acciones de mejora al programa de bienestar social.

Objetivos específicos

Evaluar la satisfacción de los colaboradores del Ministerio de Minas y Energía, con relación al programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015 y la satisfacción laboral actual.

Identificar las actividades que los funcionarios desean que se incluyan en el Programa de Bienestar Social que se adopte por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2017.

Realizar una propuesta de mejora del Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía adoptado para el año 2015, teniendo en cuenta la evaluación de la satisfacción realizada a los funcionarios de dicho Ministerio.

Marco teórico

En la historia de la dirección de las organizaciones la relación entre la satisfacción laboral del trabajador y su desempeño ha sido la preocupación de los dirigentes de las empresas, ya desde Robert Owen con a new view of society consideró desde sus comienzos:

La administración al personal, a la técnica y a cada parte del establecimiento, como un sistema compuesto de muchas piezas; y combinarlas era su obligación y su interés, de suerte que cada trabajador , así como cada resorte, palanca y rueda, cooperasen eficazmente a producir una mayor ganancia pecuniaria para los propietarios.

Igualmente señala que después de la experiencia de los efectos beneficiosos del cuidado y atención debido a los medios mecánicos, fue una cosa fácil para una mente reflexiva llegar inmediatamente a la conclusión de que se obtendrían ventajas iguales, por lo menos con la aplicación del cuidado y atención similares, a los instrumentos vivos. Y cuando se comprendió que se mejoraba grandemente el mecanismo inanimado haciéndolo sólido; que era esencial para la economía conservarlo pulcro, abastecido regularmente de la mejor substancia para impedir la fricción innecesaria, y en esa forma, mantenerlo en buen estado de funcionamiento; fue natural llegar a la conclusión de que el mecanismo vivo, más complicado y delicado, mejoraría igualmente al ejercitar su fuerza y actividad; y que sería una economía el mantenerlo pulcro; tratarlo con bondad, ya que sus movimientos mentales podrían no aguantar demasiada fricción irritante; esforzarse, por todos los medios, para hacerlo más perfecto; suministrarle con

regularidad suficiente cantidad de alimento sano y además artículos necesarios para la vida, y así evitar que los cuerpos sufran daño irreparable o destrucción prematura.

Indica también que una consideración mucho más interesante y satisfactoria es adoptar los medios que dentro de poco resultarán evidentes para todos y podéis no sólo mejorar parcialmente esos instrumentos vivos; sino aprender cómo darles una relevancia que los hará superiores a los de tiempos presentes y pasados.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran importancia el aporte realizado por Owen ya que orienta a prestar igual atención a las máquinas vitales que a las máquinas inanimadas, pues una atención bien encaminada para formar el carácter y aumentar las comodidades de aquellos que se encuentran tan enteramente al servicio nuestro aumentarán esencialmente las ganancias, prosperidad y felicidad, impidiendo una acumulación de la miseria humana¹.

Todas las ideas que dan fundamento a la Teoría General de los Sistemas tienen su base en el estudio clásico de la administración, a partir de las investigaciones realizadas por Frederick Taylor, el cual señala que

La administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, una revolución mental completa por parte de esos hombres en cuanto a sus deberes respecto al trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente

¹ Fayol, 1987

completa por parte del sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario del negocio, la junta directiva, una revolución mental completa en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de estos. Y sin esta revolución mental de ambos lados, la administración científica no existe².

Según Taylor se puede decir que

La administración científica existe en un establecimiento hasta después de que este cambio tiene lugar en la actitud mental de la dirección y de los obreros, referido tanto a su obligación de cooperar para producir el mayor superávit posible, como a la necesidad de substituir las opiniones o la vieja regla del conocimiento burdo e individual, por el conocimiento científico exacto. Estos son los dos elementos absolutamente esenciales de la administración científica.³

Para Taylor,

La Administración Científica cuenta con varias ventajas sobre el tipo antiguo, la primera de ellas es que bajo esta se obtiene la iniciativa de los obreros con absoluta disciplina; su trabajo intenso, buena voluntad e ingeniosidad se consiguen con normalidad absoluta. Esto siempre que la Administración Científica ya esté en acción y considera que la mayor ventaja que tiene esta Administración proviene de las nuevas e inauditas obligaciones que asumen los

² (Merrill, 1999, p. 78)

³ Ibid

hombres a cargo de la administración, obligaciones que nunca antes desempeñaron. Estas nuevas obligaciones se dividen en cuatro grandes clases a las que llamó “Los Cuatro Principios de la Administración Científica”. , los cuales son: 1. El desarrollo de una ciencia para substituir al viejo conocimiento empírico de los obreros. 2. La selección científica y después las instrucciones y adiestramiento de los trabajadores. 3. El acoplamiento del obrero elegido científicamente y la ciencia. 4. La división casi igual del trabajo entre la dirección y los obreros.

Bajo la Administración Científica existe un sentimiento fraternal, ya que el dueño se ve como un amigo ayudando a los obreros y cada compañero se encuentra dedicado a la clase de trabajo que sabe hacer; adicionalmente, bajo la Administración Científica todo trabajador se instruye, se capacita y puede hacer una clase de trabajo más elevada y mejor que la que antes hacía⁴.

Teniendo en cuenta los aportes de Taylor, es necesario señalar el realizado por Henry Laurence Gantt, ya que propone

El entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración, pues este ha sido muy notorio durante años debido a la necesidad de mejores métodos. Los hábitos de diligencia son mucho más valiosos que cualquier clase de conocimiento o destreza, porque con esos hábitos como base se simplifica mucho el problema de la adquisición de conocimientos y habilidad, ya que sin diligencia,

⁴ Merrill, 1999, p.105

el conocimiento y la habilidad son de poco valor, y a veces muy perjudiciales, pues si se entrenan los obreros constantemente en estos hábitos, es posible no sólo adiestrarlos en cualquier trabajo que necesiten, sino en desarrollar también un sistema efectivo de cooperación entre obreros y capataces⁵.

Según Laurence Gantt,

Un estudio de los principios sobre los que se ha establecido con éxito ese adiestramiento convencerá al más escéptico de que si se practican se obtendrán buenos resultados. Un esbozo de estos principios se presentó ya a la Sociedad en un escrito titulado: “Un Sistema de Bonos para Recompensar el Trabajo”.

Bajo este sistema, cada obrero tiene asignado un trabajo en forma de tarea a realizar mediante un método prescrito, con instrumentos definidos, en determinado tiempo, basándose la tarea en una investigación minuciosa de un experto adiestrado en los mejores métodos para realizar el trabajo. El que determina la tarea, o su ayudante, actúa como instructor para enseñar a los trabajadores a hacer la labor en la forma y tiempo especificados. Si el trabajo se lleva a cabo dentro del tiempo concedido por el experto y alcanza la norma de calidad, el trabajador recibe una compensación extra además de su paga del día. Si no se termina en el tiempo marcado o no se ajusta a la norma de calidad, el trabajador recibe únicamente su remuneración diaria⁶.

⁵ Ibid p.111

⁶ Ibid, p.112)

El método de adiestramiento de tarea y bono, no sólo proporciona al trabajador el conocimiento necesario, sino que al ofrecerle un incentivo para emplear debidamente ese conocimiento, le adiestra en hábitos correctos de trabajo.

El aporte de Laurence Gantt es de gran importancia para esta investigación, ya que muestra que las personas están dispuestas a trabajar a cualquier ritmo y en cualquier forma razonable, siempre cuando se les ofrezcan incentivos para hacerlo así y si se les adiestra o se les capacita para ser capaces de obtener la recompensa o el incentivo, beneficiándose el jefe o el patrón con la producción (más trabajo, mejor trabajo y trabajo más barato) y el obrero al proporcionarles mejores salarios, mayor habilidad, mejores hábitos de trabajo y más agrado y orgullo por su trabajo.

Igualmente, es importante mencionar los aportes de Mary Parker Follet al pensamiento administrativo, pues se enfoca en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas u objetivos que tienen en común con los directivos.

Para Follet,

El jefe juega un papel muy importante ya que es el que puede organizar la experiencia del grupo, sin importar el tamaño del mismo y obtener así toda la energía de este, es el que forma el equipo, siendo esto principalmente la calidad de mando, la cual es la capacidad de organizar todas las fuerzas existentes en una

empresa y hacerlas servir a un fin común, creando una fuerza de grupo para lograr el éxito propuesto⁷.

Adicionalmente, considera que

El mejor jefe es el que les muestra a sus trabajadores lo que es necesario que hagan con objeto de cumplir con su responsabilidad, la cual se les definió de forma explícita y no el que persuade a sus trabajadores a seguir su voluntad, es decir que ese jefe no es el que desea pensar por la gente, sino el que los adiestra en pensar por sí mismos... Los mejores jefes tratan de adiestrar a sus seguidores para que lleguen a ser jefes⁸.

Igualmente señala Follet que

Algo de suma importancia, y que ha sido poco considerado es el papel de los seguidores en la situación de mando, ya que tienen un papel muy activo que desempeñar como lo es el de mantener al jefe en el control de la situación y no de sólo seguir⁹.

Señala Follet que se tienen

Tres clases de mandos: El mando de la posición, el mando de la personalidad y el mando de la función y que el mando de función está tendiendo a tener más peso y

⁷ Merrill, 1999, p. 283 y 284

⁸ Ibid, p 287

⁹ Ibid, p 285

que el mando de la simple posición o de la simple personalidad, lo está perdiendo (...) y que si no puede aprenderse el mando, los negocios no tendrían mucha oportunidad de éxito, pues se necesita liderazgo capaz en muchos lugares no sólo en el sillón del presidente¹⁰.

Por otra parte Follet en su libro *Freedom and Coordination* indica que

Existen tres formas para zanjar las diferencias: por imposición, por transacción, y mediante la integración. La imposición, es evidentemente, una victoria de una parte sobre la otra. Normalmente a la larga no es favorable porque la parte derrotada esperará sencillamente su oportunidad de dominar. La segunda forma, la de la transacción, la conocemos bien porque es el medio por el cual resolvemos la mayor parte de nuestras controversias: cada una de las partes cede un poco para llegar a la paz. Estos dos medios son insatisfactorios. Al dominar, sólo una de las partes obtiene lo que desea; con la transacción, ninguna de las partes logra lo que quiere... Hay un medio que ahora empieza al menos a reconocerse, y que se sigue algunas veces: la vía de la integración y esta consiste en hallar una tercera forma que incluirá tanto lo que desea A como lo que quiere B, un medio por el que ninguna de las partes ha tenido que sacrificar nada y está más allá de lo toma o lo deja¹¹.

¹⁰ Merrill, 1999, p. 288 y 289

¹¹ Ibid, p.295 y 296

Este aporte de Follet es muy importante para las organizaciones o empresas ya que si se logra la integración en las diferencias, las partes alcanzan su objetivo a través de un tercer medio y sin sacrificar nada, quedando satisfechos por los resultados ya que la diferencia puede ser constructiva en lugar de destructiva y se obtienen ventajas de cada uno de los puntos de vista, pero si no se logran integrar las diferentes políticas en las empresas, actuarán las frustraciones bajo tierra y éstas serán un factor muy poderoso contra el éxito del negocio.

Posteriormente encontramos el gran aporte de Fayol, el cual fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración y basó sus estudios a nivel de dirección creando lo que llaman algunos escuela de jefes y no en el taller o fábrica como lo hizo Taylor.

Fayol,

Parte de la proposición de que el conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, los cuales existen siempre en toda empresa, sin importar el tamaño o complejidad de la misma, estos grupos son:

1. Operaciones técnicas (Producción, fabricación, transformación)
2. Operaciones comerciales (Compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (Búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (Protección de bienes y de personas).
5. Operaciones de contabilidad (Inventario, balance, precio de costo, estadísticas, etc.).

6. Operaciones administrativas (Previsión, organización, mando, coordinación y control)¹².

Para Fayol

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, es decir que sólo obra sobre el personal de la empresa, mientras que las otras funciones mencionadas anteriormente incluyen la materia prima y las máquinas¹³.

Fayol creó 14 principios de administración, que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia. Algunos de los principios que son de gran aporte para el desarrollo de esta investigación son:

1. Autoridad - Responsabilidad: La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad estatutaria inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc...No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción –recompensa o penalidad- que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia

¹² Fayol, 1940, p. 15 y 16

¹³ Ibid, p. 33

natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad¹⁴...

2. Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Estas convenciones fijan las modalidades de disciplina... Sin embargo, el espíritu público está profundamente convencido de que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella... En resumen, la disciplina es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos. Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son: 1° Buenos jefes en todos los grados jerárquicos; 2° Convenios tan claros y equitativos como sea posible; 3° Sanciones penales juiciosamente aplicadas¹⁵.

3. Subordinación del interés particular al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa, que el interés de la familia debe primar ante el de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos...

¹⁴ Fayol, 1940, p. 35, 36

¹⁵ Ibid, p. 37-39

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos. Es esta una de las mayores dificultades del gobierno.

Los medios de realizar esta conciliación son:

- 1° La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
 - 2° Convenios tan equitativos como sea posible.
 - 3° Una atenta vigilancia¹⁶”
4. Remuneración del personal: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado...

El modo de retribución del personal puede tener una influencia sobre la marcha de los negocios; la elección de aquél es, por consiguiente, un problema importante...

Los diversos modos de retribución usados para los obreros son: pago por jornal, pago por tarea o pago por pieza. Estos tres modos de retribución pueden combinarse entre sí y dar lugar a importantes variantes mediante la introducción de primas, participación sobre los beneficios, subsidios en especie, menciones honoríficas, etc...

¹⁶ Fayol, 1940, p. 42 y 43

Jefes inmediatos. La participación de los capataces, jefes de taller e ingenieros sobre los beneficios de la empresa no está mucho más adelantada que la de los obreros; sin embargo, la influencia de estos agentes sobre el resultado de la empresa es más considerable. Si no están regularmente interesados en los beneficios, no puede ser sino porque la fórmula de su participación es difícil de determinar.

Sin duda, los jefes no tienen necesidad de un estimulante pecuniario para desempeñar íntegramente su función, pero no son indiferentes a las satisfacciones materiales y bien puede admitirse que la esperanza de un beneficio adicional puede excitar celo...

Altos jefes: La participación en las ganancias no es, por consiguiente, una regla general de remuneración, tanto en lo que se refiere a los altos jefes como a los obreros.

En resumen, la participación en las ganancias es un medio de remuneración que puede dar excelentes resultados en ciertos casos, pero no es una solución general del problema...

Poco importa que el salario se componga únicamente de dinero, o que comprenda diversos complementos, como ser: calefacción, alumbrado, habitación, víveres, con tal de que el agente se halle satisfecho.

Por otro lado, no hay ninguna duda de que la empresa será tanto mejor servida cuanto más vigorosos, instruidos, conscientes y estables sean sus agentes. El patrón debe cuidar de la salud, fuerza, instrucción, moralidad y estabilidad de su personal, aunque más no fuese en interés mismo del negocio...

La obra de bienestar que puede realizar el patrón es variada. En la fábrica recae sobre las cuestiones de higiene y de comodidad: aire, luz, limpieza, lugar destinado a comedores. Fuera de la fábrica se aplica sobre la vivienda, la alimentación, la instrucción y la educación... Todos los medios de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención por parte de los jefes¹⁷.

5. Jerarquía: Está constituida por la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes, especialmente en las reparticiones del Estado¹⁸...

¹⁷ Fayol, 1940, p. 43 a 52

¹⁸ Ibid, p. 54)

6. Equidad: ...La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad. Anhelos de equidad y de igualdad son aspiraciones que deben tenerse muy en cuenta en el trato con el personal. Para dar a estas aspiraciones la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio ni perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe poner en juego a menudo sus más altas facultades. Su mayor preocupación debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica¹⁹.
7. Estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción... El principio de la estabilidad es, pues, como todos los otros una cuestión de medida²⁰.
8. Iniciativa: Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa... En fin,

¹⁹ Fayol, 1940, p. 59 y 60

²⁰ Ibid, p. 60 y 61

en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo²¹.

9. La unión del personal: La unión hace la fuerza... La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas²².

Fayol, al incluir un esquema jerárquico y al ahondar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte primordial hacia el desarrollo de la administración moderna.

Así como Fayol enfocó sus estudios en la Administración, cuando se analiza el desempeño de los trabajadores, es importante revisar los aportes de Maslow quien señaló en su libro la Motivación y personalidad que el ser humano es un animal necesitado y muy raras veces alcanza un estado de satisfacción completa, excepto en cortos períodos de tiempo y que tan pronto un deseo se ha satisfecho, otro aparece en su lugar, es decir que cuando éste ha satisfecho un deseo, otro nuevo se coloca en primer plano, y así sucesivamente, pues casi siempre y a lo largo de toda su vida los seres humanos están deseando algo, por lo que se deben investigar las relaciones de todas las motivaciones entre sí y, en concordancia, se deben dejar a un lado las unidades motivacionales que se encuentran aisladas si se quiere lograr el entendimiento amplio que se busca.

Igualmente Maslow señala que

²¹ Fayol, 1940, p. 61

²² Ibid, p. 62

La aparición del impulso o deseo, las acciones que produce, y la satisfacción que se consigue de alcanzar el objeto final, todas ellas juntas, solamente proporcionan un ejemplo artificial, aislado, único y fuera de la estructura total de la unidad motivacional. Esta aparición depende, prácticamente siempre, del estado de satisfacción o insatisfacción de las restantes motivaciones que el organismo entero pueda tener, que es la base sobre la que los deseos predominantes han obtenido estados de relativa satisfacción. Querer cualquier cosa en sí misma implica haber satisfecho otras necesidades previas... Hay aquí dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa o como si fuese sólo el peldaño de una escalera, y segundo, esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio²³.

La jerarquía mencionada anteriormente es identificada por Maslow en cinco categorías de necesidades, ordenándolas jerárquicamente de forma ascendente de acuerdo a su nivel de importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación de las personas. Es así como le van surgiendo unas necesidades al hombre que cambian o modifican su comportamiento, a medida que satisface otras necesidades, considerando que sólo cuando está “razonablemente” satisfecha una necesidad, aparece una nueva.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sentido de pertenencia y de amor, de estima y de auto-realización; siendo de nivel más bajo las necesidades fisiológicas. Maslow igualmente distingue las necesidades mencionadas en “deficitarias” (fisiológicas, de

²³ Maslow, 1991, p.9 y 10

seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización), diferenciándose la una de la otra en que las deficitarias hacen referencia a una falta o carencia y las de desarrollo del ser se refieren al quehacer o labor del individuo.

A continuación se describen las cinco categorías de Maslow:

“Necesidades fisiológicas:

Estas necesidades hacen referencia a la supervivencia del hombre; son las más prepotentes de todas las necesidades, esto significa concretamente que el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas más que cualesquiera otras. Una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentiría con más fuerza el hambre de comida antes que de cualquier otra cosa.

Si todas las necesidades están sin satisfacer, y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo²⁴.

Algunas de las necesidades fisiológicas son: Necesidad de hidratarse, respirar, de dormir (descansar), eliminar los desechos corporales, alimentarse, entre otras.

Necesidades de seguridad:

²⁴ Maslow, 1991, p.23

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, que se pueden clasificar aproximadamente como necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites; fuerte protección etc., etc.)²⁵...

El sentido de pertenencia y las necesidades de amor:

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, y todo el ciclo ya descrito se repetirá con este nuevo centro. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones con personas en general —de un lugar en el grupo o la familia— y se esforzará con denuedo por conseguir esta meta. Alcanzar tal lugar importará más que cualquier cosa del mundo y puede llegar a olvidar que una vez, cuando el hambre era lo primero, el amor parecía irreal, innecesario y sin importancia. Ahora las punzadas de la soledad, el destierro, el rechazo, la ausencia de amistad y el desarraigo son preeminentes²⁶...

Necesidades de estima:

²⁵Maslow, 1991, p.25 y 26

²⁶ Ibid, p. 28 y 29

Todas las personas de nuestra sociedad, salvo unas pocas excepciones patológicas, tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar, se tiene lo que se podría llamar el deseo de reputación o prestigio, el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio. Estas necesidades han sido relativamente resaltadas por Alfred Adler y sus seguidores, y relativamente olvidadas por Freud. Sin embargo, cada vez más en la actualidad, está apareciendo una amplia apreciación de su decisiva importancia entre los psicoanalistas, así como también entre los psicólogos clínicos. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas o compensatorias²⁷...

Necesidades de autorrealización:

²⁷ Maslow, 1991, P. 30 y 31

Aun cuando todas estas necesidades estén satisfechas, se puede esperar que, a menudo, se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que él individualmente está capacitado.

Este término, acuñado primeramente por Kurt Goldstein (1939), se utiliza en el libro de Maslow de una manera mucho más limitada y específica. Se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser.

La forma específica que tomarán estas necesidades varía mucho de persona a persona, desde luego. En un individuo estas necesidades pueden tomar la forma del deseo de ser un padre excelente, en otro se puede expresar atléticamente, y todavía en otro se pueden expresar pintando cuadros o inventando cosas. A este nivel, las diferencias individuales son muy grandes. No obstante, la característica común de las necesidades de autorrealización consiste en que su aparición se debe a alguna Satisfacción anterior de las necesidades fisiológicas y las de estima, amor y seguridad²⁸...

Otro gran aporte es el de McGregor el cual argumenta que las necesidades de alto nivel (siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow) nunca logran satisfacerse por completo por lo que son motivadores permanentes y en su libro el lado humano de las organizaciones

²⁸ Maslow, 1991, p. 32

Distingue dos estilos de dirección opuestos, que se recogen en las llamadas teoría X y teoría Y. La primera explica las consecuencias de una técnica administrativa particular: no señala ni describe la naturaleza humana aunque así lo propusiera. Esto se debe a que sus supuestos son tan innecesariamente limitadores que nos impide ver las posibilidades de otras prácticas administrativas. Algunos supuestos señalados por MacGregor para la teoría X son:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad²⁹

Igualmente MacGregor señaló que,

La teoría de la motivación, basada en el principio de “pan palo”, que acompaña a la teoría X, produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias. La empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer

²⁹ . McGregor, 1994, p.33 y 34

las necesidades fisiológicas y (con algunas limitaciones) las de seguridad. Tales medios son el mismo empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones. Con ellos puede controlarse al individuo mientras luche por su subsistencia. El hombre tiende a vivir de pan sólo cuando el pan está escaso.

Pero la teoría de “pan y palo” no da resultados cuando el hombre ha logrado un nivel adecuado de subsistencia y se encuentra motivado principalmente por las necesidades superiores. La gerencia no puede proporcionarle al hombre el respeto por sí mismo ni el de sus semejantes, así como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal. Podemos crear condiciones en las que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por sí mismo estas satisfacciones o podemos restringirlo al no crear dichas condiciones.

Pero la creación de estas condiciones no constituye una forma de “control” en el sentido corriente de la palabra; no parece ser un instrumento particularmente eficaz para dirigir la conducta humana³⁰.

Teniendo en cuenta lo anterior, la teoría X refleja un estilo de dirección duro, dirigido y autocrático, la cual tendría como función hacer que las personas trabajen dentro de unos esquemas preestablecidos para alcanzar los objetivos de la organización, es decir que conduce a las personas o trabajadores a hacer cabalmente aquello que la organización pretende que hagan, con independencia de sus opiniones y objetivos personales.

³⁰ McGregor, 1994, p. 41

En cuanto a la teoría Y, McGregor indica los siguientes supuestos:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los últimos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, está amplia, no estrechamente, definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias para la estrategia de la teoría X. Son dinámicas más que estáticas, ya que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subrayan las necesidades de adaptaciones selectivas más que la existencia de una forma absoluta de control. No están formuladas en

función del denominador menos común que es el obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene posibilidades sustanciales.

Sobre todo, los supuestos de la teoría Y señalan que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que conoce los recursos con los que cuenta. Si los empleados son perezosos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y implica que las causas están en los métodos de organización y control de la gerencia³¹.

El principal axial de la organización que se deriva de la teoría X es el de la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad, el denominado “principio escalar”. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, es decir la creación de condiciones que permiten que los miembros de

³¹ McGregor, 1994, p. 47 y 48

la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa³².

Otro de los autores que hizo un aporte importante en la orientación del comportamiento de las personas fue Herzberg, quien plantea la existencia de dos factores que son:

1. Factores Intrínsecos a los que denominó factores motivadores, en estos el resultado principal es la satisfacción. Estos factores de motivación contribuyen a aumentar la satisfacción del hombre pero no tienen mucho efecto sobre la insatisfacción, estos están bajo el control del hombre ya que tienen que ver con la naturaleza de las tareas que éste adelanta y con la satisfacción en el cargo, es decir que se refieren a lo que desempeña y hace. Igualmente, estos factores están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, como la seguridad en el trabajo, el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, etc. Algunos factores que producen satisfacción cuando van bien son: el reconocimiento por parte de los compañeros y directivos del éxito obtenido, la realización exitosa, la promoción en la empresa, la independencia laboral, entre otras.
2. Factores Extrínsecos a los que denominó factores higiénicos, en estos la insatisfacción es el principal resultado. En los casos que los factores higiénicos falten o no sean los adecuados, causan insatisfacción, pero en caso de que se presenten no tiene mucho efecto en la satisfacción a largo plazo o no consiguen elevarla consistentemente y cuando la elevan no consiguen mantenerla por mucho tiempo, por esto son básicamente preventivos y profilácticos (higiénicos) y, ya que evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

³² McGregor, 1994, p. 49

Pero, cuando los factores extrínsecos o higiénicos son muy precarios o malos, provocan la insatisfacción de los trabajadores. Estos factores se encuentran en el ambiente externo que rodea a los individuos y abarca las condiciones en que realizan su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas ya que esas condiciones son administradas y decididas por la empresa u organización. Dentro de los factores que no producen satisfacción cuando marchan bien se encuentran: el aumento del salario, el estatus elevado, la seguridad en el trabajo, etc y dentro de los factores que producen insatisfacción cuando van mal se tienen: el salario bajo, las malas relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo inadecuadas, etc.

Una vez analizados los aportes de los autores anteriores, para esta investigación se utilizará la teoría de Herzberg, ya que es el que más se adapta a las condiciones del Ministerio de Minas y Energía, igualmente, se tendrán en cuenta los aportes de Fayol, ya que varios de los principios creados por este sirven de guía para el desarrollo de la misma.

Marco Contextual

La historia del Ministerio de Minas y Energía comprende los principales cambios y reformas que la entidad ha experimentado a partir de su creación, los cuales nos permiten examinar la evolución y transformación institucional del organismo responsable de dirigir y promover el desarrollo del sector minero energético del país hasta el día de hoy, teniendo en cuenta siempre el crecimiento y satisfacción de los funcionarios y proporcionando un ambiente ideal para el desarrollo de las actividades propias de la institución.

El Ministerio de Minas y Energía se crea a raíz de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), una época de conflicto internacional durante la cual surgieron problemas de orden económico que repercutieron directamente en el progreso de Colombia. Ante esta situación, el Gobierno Nacional diseñó un plan para la defensa y el fomento de las industrias existentes, buscando el aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo de otras fuentes de producción.

El Decreto 968 del 18 de mayo de 1940 estableció por primera vez el Ministerio de Minas y Petróleos y al mismo tiempo modificó la organización del Ministerio de la Economía Nacional.

Mediante Decreto 2978 del 7 de agosto de 2010 el Presidente de la República de Colombia, doctor Juan Manuel Santos, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales en especial las conferidas en el numeral 1° del artículo 189 de la Constitución Política, nombra como Ministro de Minas y Energía al doctor Carlos Rodado Noriega.

Mediante Decreto 3566 del 26 de septiembre de 2011 el Presidente de la República de Colombia, doctor Juan Manuel Santos, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales en especial las conferidas en el numeral 1° del artículo 189 de la Constitución Política, nombra como Ministro al doctor Mauricio Cárdenas Santamaría, para continuar con el liderazgo de la entidad.

Mediante Decreto 0381 del 16 de febrero de 2012 se modificó la estructura del Ministerio de Minas y Energía, en su artículo 2 define sus funciones y en su

capítulo II establece que el Sector Administrativo de Minas y Energía que queda integrado por el Ministerio de Minas y Energía y por las siguientes entidades adscritas y vinculadas:

Entidades Adscritas

- Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH
- Agencia Nacional de Minería - ANM
- Comisión de Regulación de Energía, Gas y Combustibles - CREG
- Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no Interconectadas - IPSE
- Servicio Geológico Colombiano
- Unidad de Planeación Minero Energética - UPME

Entidades vinculadas.

- ECOPETROL S.A.
- Interconexión Eléctrica S.A ESP. - ISA S.A ESP.
- ISAGEN S.A E.S.P.
- Electrificadora del Huila S.A E.S.P - ELECTROHUILA S.A E.S.P.
- Electrificadora del Caquetá S.A E.S.P - ELECTROCAQUETA S.A E.S.P.

- Electrificadora del Meta S.A ES.P - EMSA S.A. ESP
- Centrales Eléctricas del Cauca S.A E.S.P - CEDELCA S.A ESP
- Centrales Eléctricas de Nariño S.A E.S.P. - CEDENAR S.A ES.P
- Empresa Distribuidora del Pacífico S.A E.S.P - DISPAC S.A ESP
- Empresa Multipropósito Urrá S.A E.S.P. - URRRA S.A E.S.P.
- Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina S.A E.S.P. - EEDAS S.A ESP
- Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A E.S.P - GECELCA S.A. E.S.P
- Gestión Energética S.A ESP. - GENSA S.A ESP
- Empresa de Energía del Amazonas S.A. E.S.P. - EEASA ESP
- Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica, Corelca S. A. E.S.P. en Liquidación.

En el Capítulo III de esta norma se establece la estructura de la entidad así:

1. Despacho del Ministro

- 1.1. Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales
- 1.2. Oficina de Asuntos Regulatorios y Empresariales

- 1.3. Oficina Asesora Jurídica
- 1.4. Oficina de Planeación y Gestión Internacional
- 1.5. Oficina de Control Interno
- 2. Despacho del Viceministro de Minas
 - 2.1. Dirección de Minería Empresarial
 - 2.2. Dirección de Formalización Minera
- 3. Despacho del Viceministro Energía
 - 3.1. Dirección de Hidrocarburos
 - 3.2 Dirección de Energía Eléctrica
- 4. Secretaría General
 - 4.1 Subdirección Administrativa y Financiera
 - 4.2 Subdirección de Talento Humano
- 5. Órganos de Asesoría y Coordinación
 - 5.1. Comisión de Personal

- 5.2. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y Gestión de la Calidad³³

Descripción de la empresa

El Ministerio de Minas y Energía es una entidad pública de carácter nacional del nivel superior ejecutivo central, tiene como responsabilidad Administrar los recursos naturales no renovables del país asegurando su mejor y mayor utilización; la orientación en el uso y regulación de los mismos, garantizando su abastecimiento y velando por la protección de los recursos naturales del medio ambiente, con el fin de Garantizar su conservación, restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental, señalados por la autoridad ambiental competente.

En cuanto al pensamiento estratégico se tiene que:

Misión del Ministerio de Minas y Energía

Formular y adoptar políticas dirigidas al aprovechamiento sostenible de los recursos mineros y energéticos para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Visión del Ministerio de Minas y Energía

El Ministerio de Minas y Energía será reconocido por la formulación de políticas que garanticen el desarrollo y aprovechamiento eficiente de los recursos mineros y energéticos en Colombia, su explotación, abastecimiento y exportación de sus

³³ Ministerio de Minas y Energía. www.minminas.gov.co.

excedentes, trabajando con eficiencia, innovación, calidad en su gestión y promoción de la responsabilidad social y ambiental.

Objetivos estratégicos del Ministerio de Minas y Energía

1. Asegurar la ejecución de proyectos minero energéticos para generar los recursos que necesita el país.
2. Fortalecer la institucionalidad para tener un sector minero organizado y legítimo.
3. Ampliar la cobertura del servicio de energía para los más pobres.
4. Aumentar la competitividad de la energía.

Estructura actual del Ministerio de Minas y Energía



Marco Normativo.

El artículo 19 del Decreto 1567 de 1998, señala que: Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos

El artículo 20 del Decreto 1567 de 1998, establece que: Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora

El Decreto 1227 de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

“1. Bienestar Social, que comprende:

a. Protección y Servicios Sociales, a través de los siguientes programas:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y culturales.
- Promoción y prevención de la salud.
- Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

b. Calidad de Vida Laboral, a través de los programas de:

- Medición del clima laboral.
- Evaluación de la adaptación al cambio.
- Preparación de los prepensionados para el retiro del servicio.

- Identificación e intervención de la cultura organizacional.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Programas de incentivos. Lineamientos de Política Sistema de Estímulos

2. Incentivos Que se otorgan a los mejores empleados y a los mejores equipos de trabajo, para lo cual el Decreto define con precisión los requisitos a tener en cuenta en uno y otro caso. El Decreto 4661 de 2005 modificó el párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedó así:

«PARÁGRAFO 1. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos. También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto»”

Finalmente, la Ley 734 de 2002 en los numerales 4 y 5 del Artículo 33 dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales, que no son otras diferentes a las mencionadas anteriormente.

En el año 2015 el Ministerio de Minas y Energía adoptó mediante Resolución 40348 del 18 de marzo el Programa de Bienestar Social para dicha vigencia.

A pesar de existir normativas y reglamentaciones en las encuestas realizadas en el Ministerio de Minas y Energía para calificar la satisfacción aboral de los funcionarios los resultados no son muy alentadores, creando la necesidad de realizar el diagnostico que posteriormente nos permita aportar mejoras que se reflejen en los posteriores resultados de encuestas internas.

Habida cuenta de lo anterior y desde la perspectiva de la escuela de la relaciones humanas, se toma el modelo de los dos factores propuestos en las investigaciones de Frederick Irving Herzberg, ya que es el que se adapta a la investigación y al Ministerio de Minas y Energía que es la entidad donde se adelanta esta investigación.

Aspectos metodológicos, procedimentales y técnicos

Enfoque Epistemológico Y Tipo De Investigación

El tipo de investigación es mixta, ya que según Hernández Sampieri y Mendoza (2010), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.546)

El enfoque mixto se fundamenta en el pragmatismo, entendiéndose por pragmatismo según Hernández Sampieri y Mendoza (2010), la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular. Este pragmatismo implica una fuerte dosis de pluralismo, en donde se acepta que tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo son muy útiles y fructíferos. En ocasiones, estas dos aproximaciones al conocimiento parecieran ser contradictorias, pero tal vez lo que veamos como contradictorio sea simplemente una cuestión de complementación (p.553)

En la investigación se realizarán encuestas y grupos focales para medir, desde la percepción de los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía, el nivel de satisfacción laboral de los mismos y la satisfacción con el Programa de Bienestar Social adoptado por dicho Ministerio para el año 2015 y con base en los resultados de estos proponer mejoras a dicho programa.

Población, Universo y Muestra (método o criterios de muestreo)

Población: La población de estudio está conformada por 88 de los 130 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía, este dato fue arrojado con un índice de confiabilidad del 95% y un margen de error en los resultados del 5%. La fórmula para determinar la muestra fue la siguiente:

$$n = N \times Z^2 \times R(1-R) / (N-1) \times e^2 + Z^2 \times R(1-P) = 88, \text{ donde; [1]}$$

n = tamaño de muestra

N= tamaño Universo

Z= Nivel de Confianza (Constante)

90% Z=1.645

95% Z=1,96

99% Z=2,575

e= margen de error máximo permitido e= 5%

P= Proporción que se espera encontrar

Universo: 130 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía.

Muestra: La técnica a utilizar es un muestreo probabilístico - muestreo aleatorio y muestreo no probabilístico - intencionado, pues el muestreo probabilístico o aleatorio simple es una técnica de elección de la muestra en la que los individuos son elegidos aleatoriamente y todos tienen probabilidad positiva de formar parte de ella. En la investigación se realizará la selección al azar teniendo el listado de los 130 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía, equivalente al 68% de los funcionarios y a estos se les hace la encuesta para medir el nivel de

satisfacción laboral y el muestreo intencionado se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos y también porque se selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población, por lo que para esta investigación se realizarán 4 grupos focales, con el fin de conocer el nivel de satisfacción con el programa de bienestar del Ministerio de Minas y Energía.

Etapas y estrategias: procesamiento, análisis e interpretación

El estudio se realizará a través de seis fases las cuales son:

Fase 1: Búsqueda y revisión teórica, conceptual y empírica para la elaboración del marco teórico, el método y los objetivos de la investigación

Fase 2: Elaboración de la encuesta para recolectar la información: Se eligió la encuesta NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, con el fin de medir el nivel de Satisfacción Laboral de los funcionarios de Planta del Ministerio de Minas y Energía.

Fase 3: Aplicación de la encuesta: La recolección de información se realizará a través de la aplicación de la encuesta (NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción), la cual se enviará por correo electrónico a los 88 funcionarios seleccionados del Ministerio de Minas y Energía por medio de la herramienta e-encuesta.com, la cual es gratuita.

Fase 4: Grupos focales: Se realizarán 4 grupos focales, distribuidos de la siguiente manera:

- Primer grupo focal: Lo conforman 6 funcionarios de planta, cuyos perfiles son asistenciales

- Segundo grupo focal: Lo conforman 8 funcionarios de planta, cuyos perfiles son Profesionales grado bajo
- Tercer grupo focal: Lo conforman 8 funcionarios de planta cuyos, perfiles son Profesionales grado alto
- Cuarto grupo focal: Lo conforman 8 funcionarios de planta cuyos, perfiles son Asesores

Al momento de realizar los grupos focales se informó a los funcionarios que las preguntas se orientan a conocer la satisfacción de estos con el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015 y de las actividades e incentivos que proponen sean incluidas en el programa de Bienestar Social que se adopte para el año 2017.

Fase 5: Procesamiento de la información: Después de haber realizado las encuestas, se procederá a realizar una tabulación electrónica por medio de la escala de Likert (suma de las respuestas de los elementos del cuestionario)

Fase 6: Análisis e Interpretación de Resultados: Una vez se tenga tabulada la información se procederá a realizar el análisis descriptivo de la misma y posteriormente se realizará la propuesta de mejora al programa de bienestar social adoptado por el MME, teniendo en cuenta las propuestas planteadas por los funcionarios encuestados.

Técnicas Instrumento para la Recolección de la Información

El instrumento utilizado para medir la Satisfacción General de los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía fue el de Warr, Cook y Wall traducida al español y adaptada

por Pérez-Bilbao y Fidalgo, denominado Escala General de Satisfacción NTP 394 (Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español, Revista Médica Herediana, 2014, Alicia Boluarte. Este instrumento se fundamenta en la teoría Frederick Irving Herzberg, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, la cual es una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral.

La escala está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Para el diligenciamiento de la escala se debe indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho. (Anexo 1)

Escalonamiento tipo Likert

Dentro de la Metodología de desarrollo se utiliza el escalonamiento tipo Likert, el cual fue implementado en 1932, sin embargo sigue vigente y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, con los cuales se busca dar respuesta y generar una reacción por parte de los encuestados eligiendo uno de los quince puntos o categorías de la escala. A cada uno de los puntos se le asigna un valor este de tipo numérico, obteniendo finalmente una puntuación total por último se suma las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones.

Las puntuaciones en la escala de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta, es una escala aditiva es por ello que una puntuación se considera alta o baja depende del número de Ítems midiendo su actitud ante un concepto.

Existen dos maneras de aplicar la escala Likert, la primera es de manera auto administrada donde se entrega la escala al participante y este marca su respuesta de acuerdo a cada afirmación, teniendo en cuenta la categoría que mejor representa su percepción; la segunda forma es la entrevista, donde un entrevistador lee las preguntas y alternativas de respuesta y de acuerdo a lo que el encuesta manifiesta este completa el cuestionario. Para el caso de esta investigación se aplicara la primera ya que cada pregunta tiene la opción de siete (7) respuestas numeradas.

Implementación del cuestionario

Para la implementación de la encuesta se envió por correo electrónico a los 88 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía el link:

https://manager.e-encuesta.com/preview?VISTA_PRELIMINAR=NO_COPIAR_ESTO_ENLACE&testId=1042038 (Anexo 2), con el fin de proceder a diligenciarlo y así poder medir el nivel de satisfacción laboral de estos.

Resultados Obtenidos

Luego de realizar la encuesta a los 88 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía, se consolidaron los resultados que se pueden observar en el Anexo 3

Encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción: Resultados encuesta

En cuanto a la pregunta uno (1), relacionada con: Condiciones físicas del trabajo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1

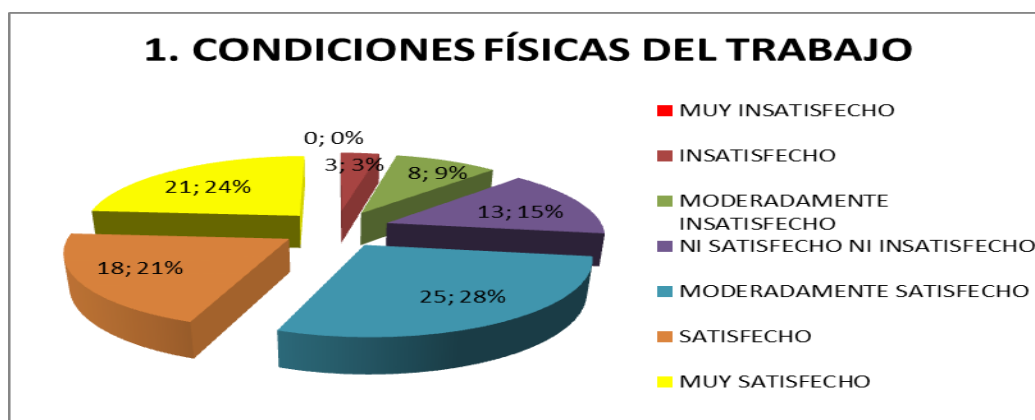
Resultados de Satisfacción con las Condiciones físicas del trabajo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Condiciones Físicas del Trabajo	0 0%	3 3%	8 9%	13 15%	25 28%	18 20%	21 24%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 1

Porcentaje de Satisfacción con las Condiciones físicas del trabajo



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 25% de los funcionarios del MME se encuentran moderadamente satisfechos con las condiciones físicas del trabajo, el 24% muy satisfechos, el 20% satisfechos, el 13% ni satisfechos ni insatisfechos y en porcentajes menores moderadamente insatisfechos e insatisfechos.

En cuanto a la pregunta dos (2), relacionada con: Libertad para elegir tu propio método de trabajo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 2

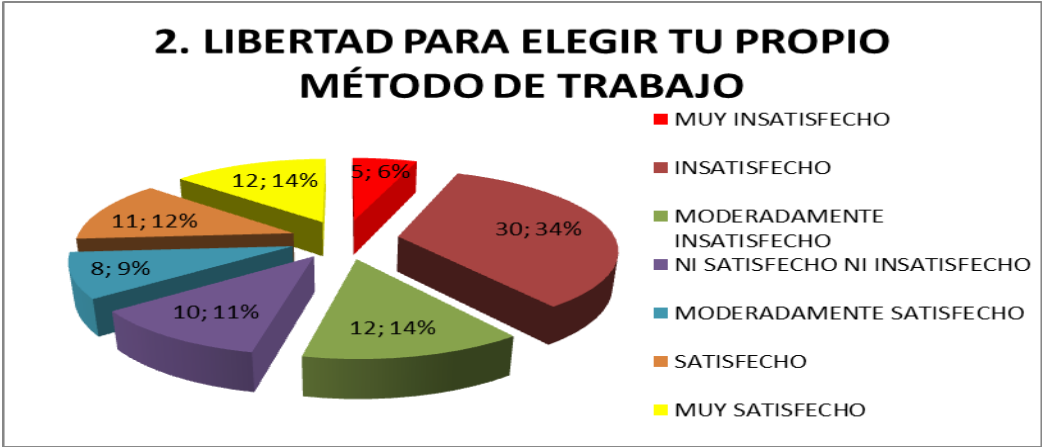
Resultados de Satisfacción con la Libertad para elegir tu propio método de trabajo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Libertad para Elegir tu Propio Método de Trabajo	5 6%	30 34%	12 14%	10 11%	8 9%	11 13%	12 14%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 2

Porcentaje de Satisfacción con la Libertad para elegir tu propio método de trabajo



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 14% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 12% satisfechos, el 9% moderadamente satisfechos, el 11% ni satisfechos ni insatisfechos, el 14% moderadamente insatisfechos, el 34% insatisfecho y el 6% muy insatisfechos con la libertad para elegir su propio método de trabajo.

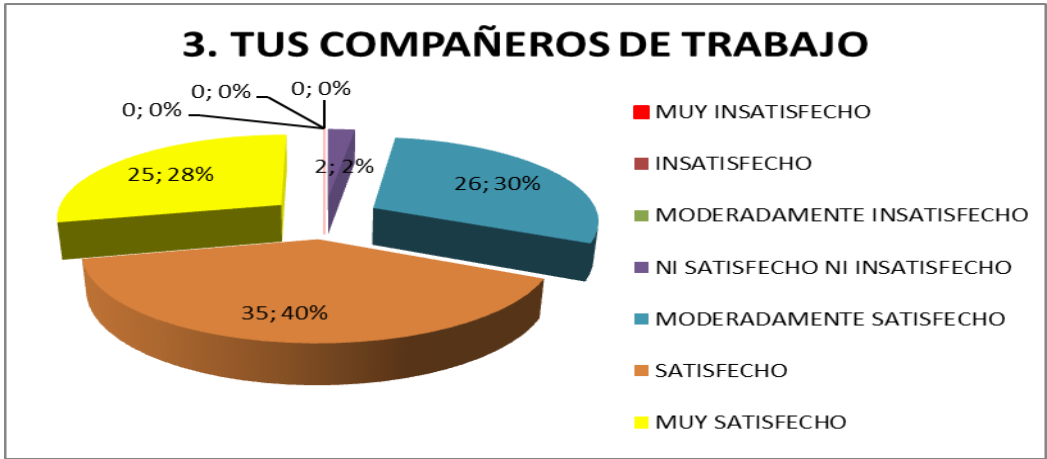
En cuanto a la pregunta tres (3), relacionada con: Tus compañeros de trabajo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3
Resultados de Satisfacción con los compañeros de trabajo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Tus Compañeros de Trabajo	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%	26 30%	35 40%	25 28%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 3
Porcentaje de Satisfacción con los compañeros de trabajo



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 28% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 40% satisfechos, el 30% moderadamente satisfechos, el 2% ni satisfechos ni insatisfechos y ninguno se encuentra moderadamente insatisfechos, ni insatisfecho ni muy insatisfechos con los compañeros de trabajo.

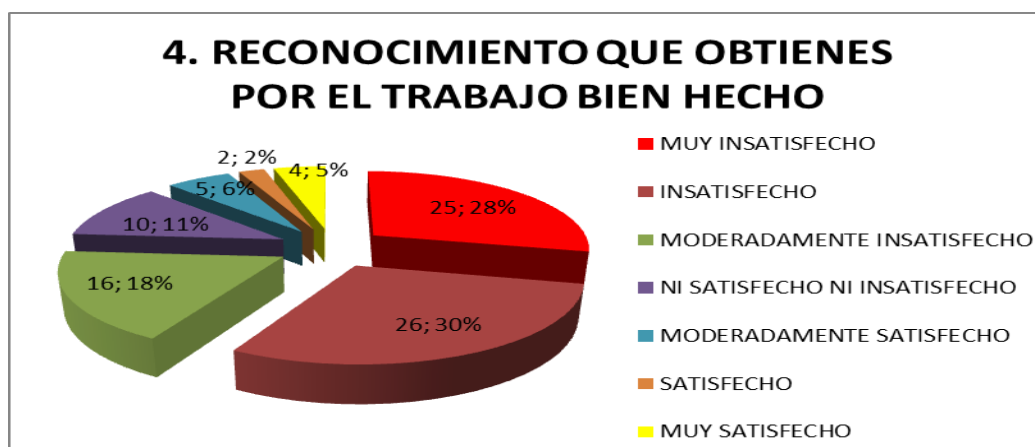
En cuanto a la pregunta cuatro (4), relacionada con: Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4
Resultados de Satisfacción con el Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Reconocimiento que Obtienes por el Trabajo Bien Hecho	25 28%	26 30%	16 18%	10 11%	5 6%	2 2%	4 5%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 4
Porcentaje de Satisfacción con el Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 28% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 30% satisfechos, el 18% moderadamente satisfechos, el 11% ni satisfechos ni insatisfechos, el 6% moderadamente insatisfechos, el 2% insatisfecho y el 5% muy insatisfechos con el reconocimiento que obtienen por su trabajo.

En cuanto a la pregunta cinco (5), relacionada con: Tu superior inmediato, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5

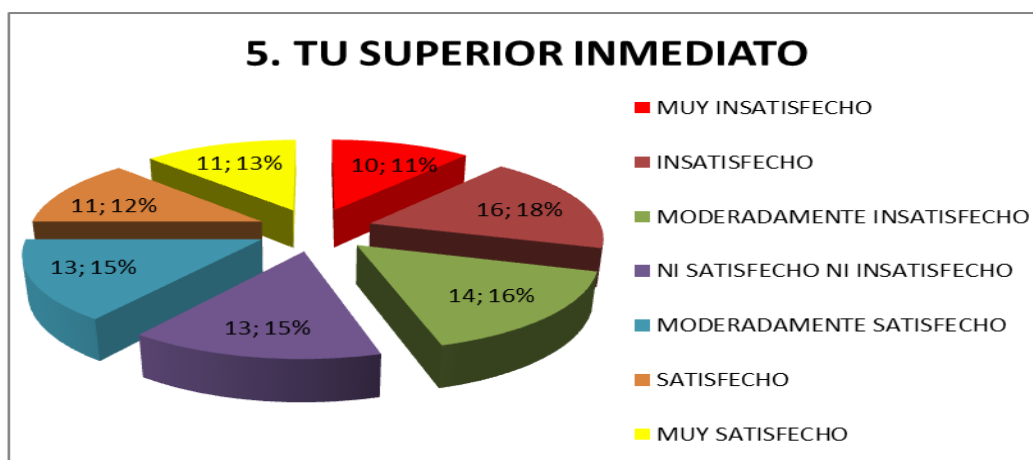
Resultados de Satisfacción con el superior inmediato

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Tu Superior Inmediato	10	16	14	13	13	11	11	88
	11%	18%	16%	15%	15%	13%	13%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 5

Porcentaje de Satisfacción con el superior inmediato



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 11% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 18% satisfechos, el 16% moderadamente satisfechos, el 15% ni satisfechos ni insatisfechos, el 15% moderadamente insatisfechos, el 12% insatisfecho y el 13% muy insatisfechos con el superior inmediato.

En cuanto a la pregunta seis (6), relacionada con: Responsabilidad que se te ha asignado, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6

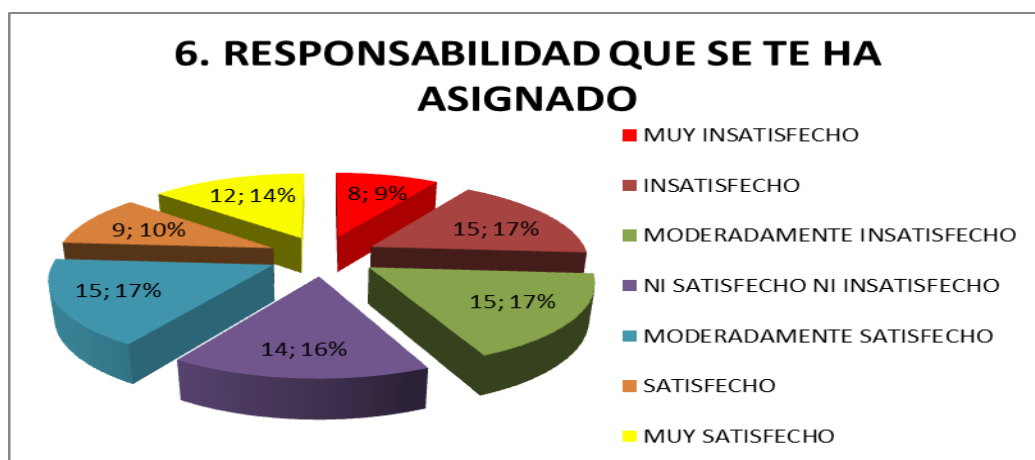
Resultados de Satisfacción con la Responsabilidad que se les ha asignado

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Responsabilidad que Se Te Ha Asignado	8 9%	15 17%	15 17%	14 16%	15 17%	9 10%	12 14%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 6

Porcentaje de Satisfacción con la Responsabilidad que se les ha asignado



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 9% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 17% satisfechos, el 17% moderadamente satisfechos, el 16% ni satisfechos ni insatisfechos, el 17% moderadamente insatisfechos, el 10% insatisfecho y el 14% muy insatisfechos con la responsabilidad que les han asignado.

En cuanto a la pregunta siete (7), relacionada con: Tu salario, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 7

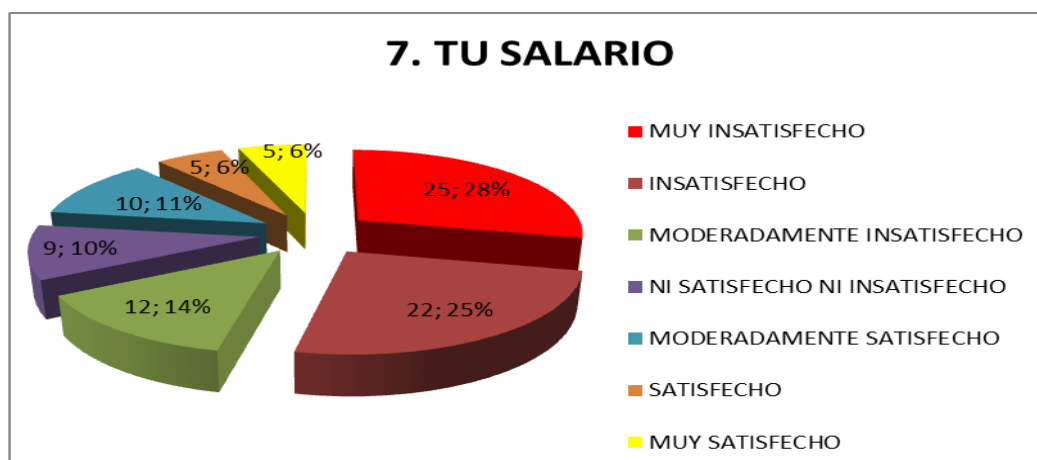
Resultados de Satisfacción con la satisfacción con el salario

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Tu Salario	25	22	12	9	10	5	5	88
	28%	25%	14%	10%	11%	6%	6%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 7

Porcentaje de Satisfacción con la satisfacción con el salario



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 28% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 25% satisfechos, el 14% moderadamente satisfechos, el 10% ni satisfechos ni insatisfechos, el 10% moderadamente insatisfechos, el 6% insatisfecho y el 6% muy insatisfechos con su salario.

En cuanto a la pregunta ocho (8), relacionada con: La posibilidad de utilizar tus capacidades, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 8

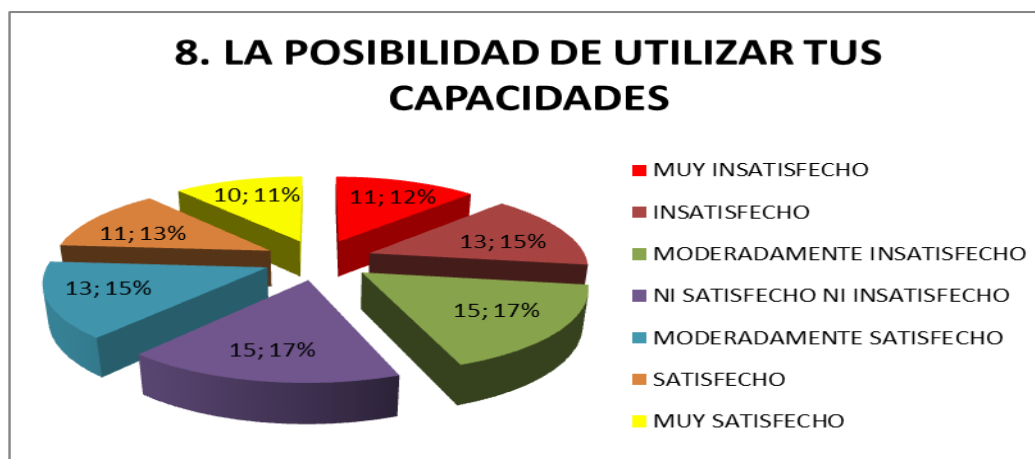
Resultados de Satisfacción con la Responsabilidad de utilizar sus capacidades

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Responsabilidad de Utilizar Sus Capacidades	11 13%	13 15%	15 17%	15 17%	13 15%	11 13%	10 11%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 8

Porcentaje de Satisfacción con la Responsabilidad de utilizar sus capacidades



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 12% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 15% satisfechos, el 17% moderadamente satisfechos, el 17% ni satisfechos ni insatisfechos, el 15% moderadamente insatisfechos, el 13% insatisfechos y el 11% muy insatisfechos con las posibilidades de trabajar sus capacidades.

En cuanto a la pregunta nueve (9), relacionada con: Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 9

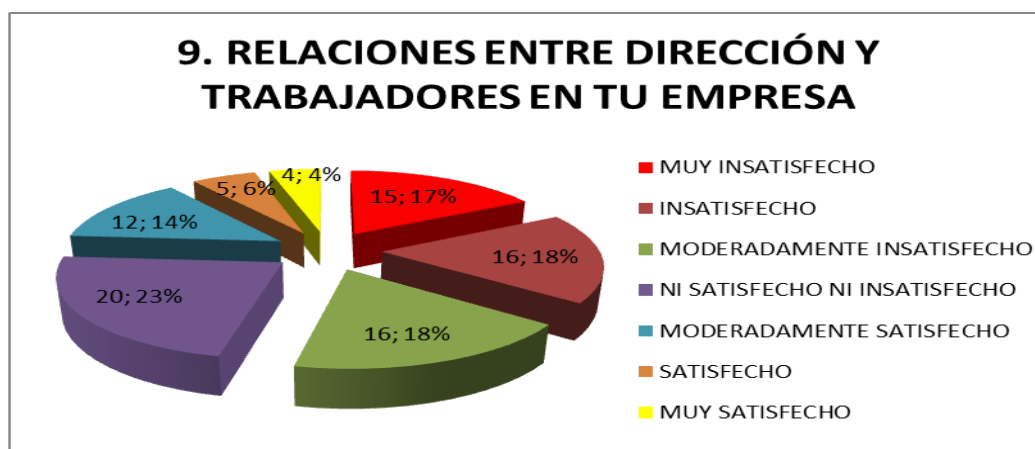
Resultados de Satisfacción con las Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Relaciones Entre Dirección y Trabajadores En La empresa	15 17%	16 18%	16 18%	20 23%	12 14%	5 6%	4 5%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 9

Porcentaje de Satisfacción con las Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 17% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 18% satisfechos, el 18% moderadamente satisfechos, el 23% ni satisfechos ni insatisfechos, el 14% moderadamente insatisfechos, el 6% insatisfechos y el 4% muy insatisfechos con las relaciones entre dirección y trabajadores de la empresa.

En cuanto a la pregunta diez (10), relacionada con: Tus posibilidades de promocionar, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 10

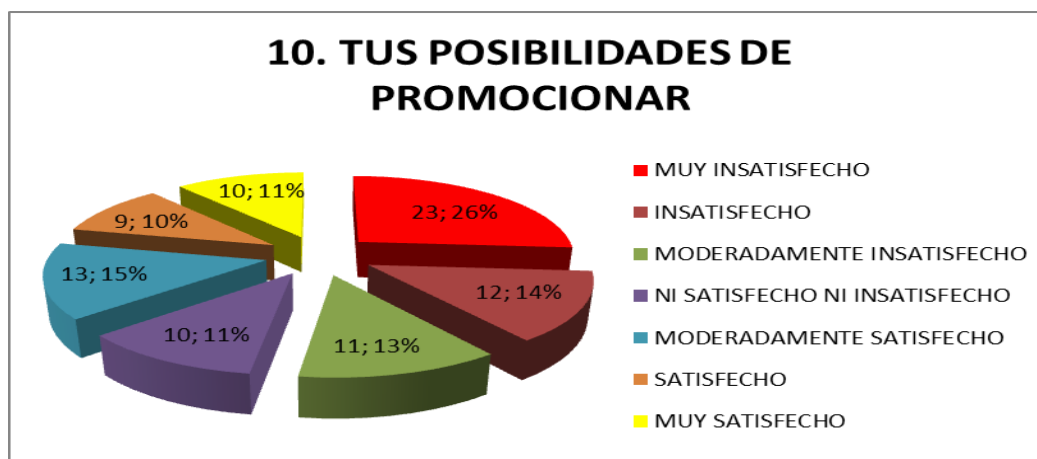
Resultados de Satisfacción con las posibilidades de promocionar

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Tus Posibilidades de Promocionar	23	12	11	10	13	9	10	88
	26%	14%	13%	11%	15%	10%	11%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 10

Porcentaje de Satisfacción con las posibilidades de promocionar



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 26% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 14% satisfechos, el 13% moderadamente satisfechos, el 11% ni satisfechos ni insatisfechos, el 15% moderadamente insatisfechos, el 10% insatisfechos y el 11% muy insatisfechos con las posibilidades de promocionar.

En cuanto a la pregunta once (11), relacionada con: El modo en que tu empresa está gestionada, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11

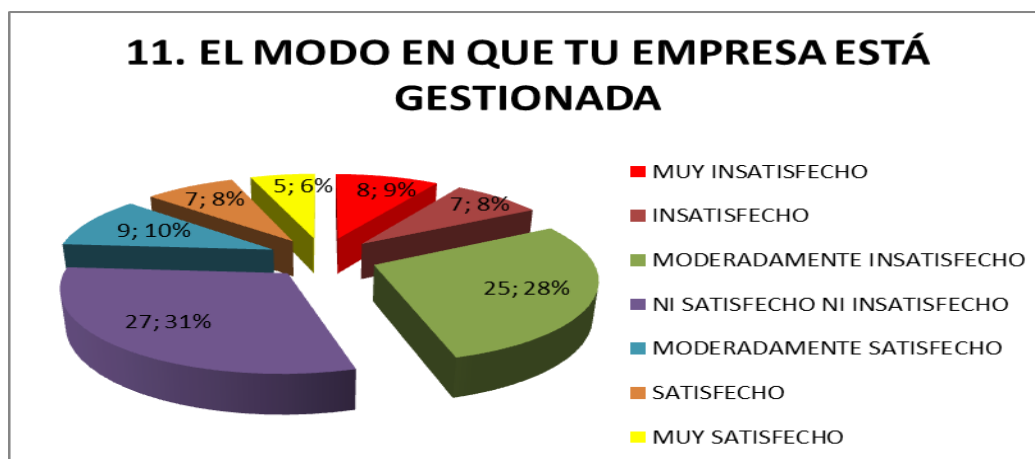
Resultados de Satisfacción con el modo en que la empresa está gestionada

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
<i>Modo en que la Empresa está Gestionada</i>	8	7	25	27	9	7	5	88
	9%	8%	28%	31%	10%	8%	6%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 11

Porcentaje de Satisfacción con el modo en que la empresa está gestionada



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 9% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 8% satisfechos, el 28% moderadamente satisfechos, el 31% ni satisfechos ni insatisfechos, el 10% moderadamente insatisfechos, el 8% insatisfechos y el 6% muy insatisfechos con el modo en que la empresa está gestionada.

En cuanto a la pregunta doce (12), relacionada con: La atención que se presta a las sugerencias que haces, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 12

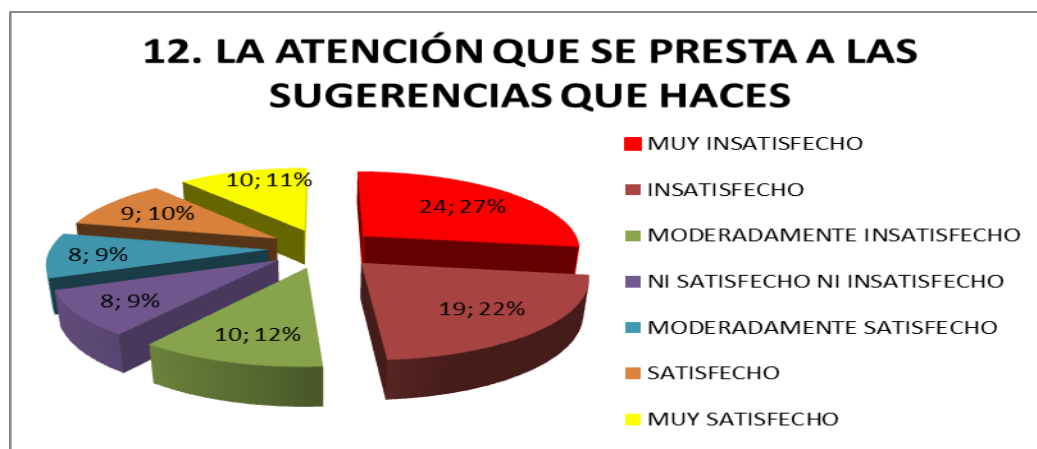
Resultados de Satisfacción con la atención que se presta a las sugerencias que hacen

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Atención que Se Presta a las Sugerencias que Hacen	24	19	10	8	8	9	10	88
	27%	22%	11%	9%	9%	10%	11%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 12

Porcentaje de Satisfacción con la atención que se presta a las sugerencias que hacen



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 27% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 22% satisfechos, el 12% moderadamente satisfechos, el 9% ni satisfechos ni insatisfechos, el 9% moderadamente insatisfechos, el 10% insatisfechos y el 11% muy insatisfechos con la atención que se presta a las sugerencias que hacen.

En cuanto a la pregunta trece (13), relacionada con: Tu horario de trabajo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 13

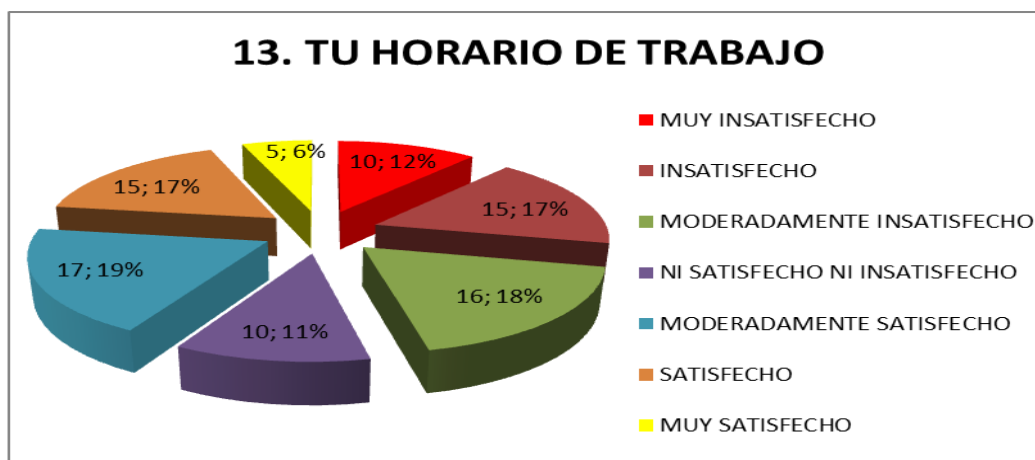
Resultados de Satisfacción con el horario de trabajo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
Tu Horario de Trabajo	10 11%	15 17%	16 18%	10 11%	17 19%	15 17%	5 6%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 6

Porcentaje de Satisfacción con el horario de trabajo



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 6% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 16% satisfechos, el 18% moderadamente satisfechos, el 11% ni satisfechos ni insatisfechos, el 19% moderadamente insatisfechos, el 17% insatisfechos y el 6% muy insatisfechos con el horario de trabajo.

En cuanto a la pregunta catorce (14), relacionada con: La variedad de tareas que realizas en tu trabajo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 14

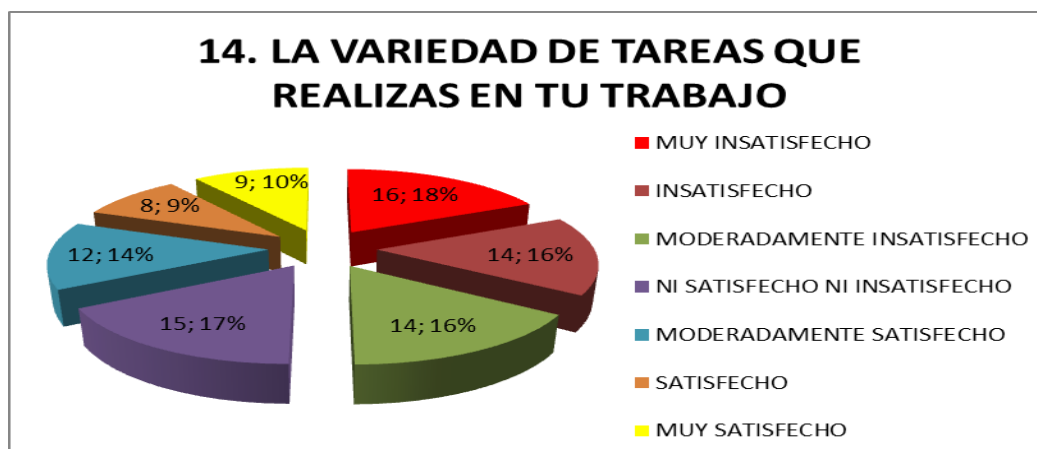
Resultados de Satisfacción con la Variedad de tareas que realizan en el trabajo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
La Variedad de Tareas que Realizas en Tu Trabajo	16 18%	14 16%	14 16%	15 17%	12 14%	8 9%	9 10%	88 100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 14

Porcentaje de Satisfacción con la Variedad de tareas que realizan en el trabajo



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 18% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 16% satisfechos, el 16% moderadamente satisfechos, el 17% ni satisfechos ni insatisfechos, el 14% moderadamente insatisfechos, el 9% insatisfechos y el 10% muy insatisfechos con la variedad de tareas que realiza en el trabajo.

En cuanto a la pregunta quince (15), relacionada con: Tu estabilidad en el empleo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 15

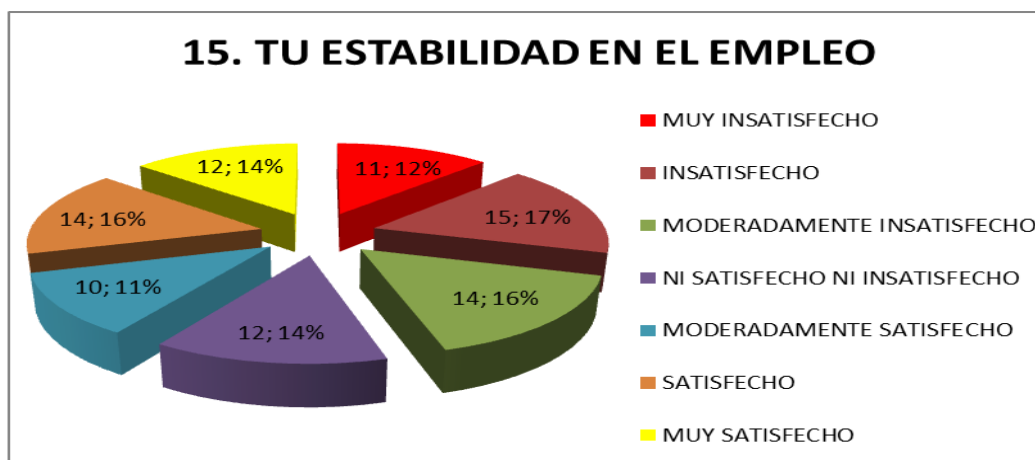
Resultados de Satisfacción con la estabilidad en el empleo

	MUY INSATIS- FECHO (1)	INSATIS- FECHO (2)	MODERA- DAMENTE INSATISFE- CHO (3)	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (4)	MODERA- DAMENTE SATISFECHO (5)	SATISFE- CHO (6)	MUY INSATISFECHO (7)	TOTAL
La Estabilidad en el Empleo	11	15	14	12	10	14	12	88
	13%	17%	16%	14%	11%	16%	14%	100%

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Gráfica 15

Porcentaje de Satisfacción con la estabilidad en el empleo



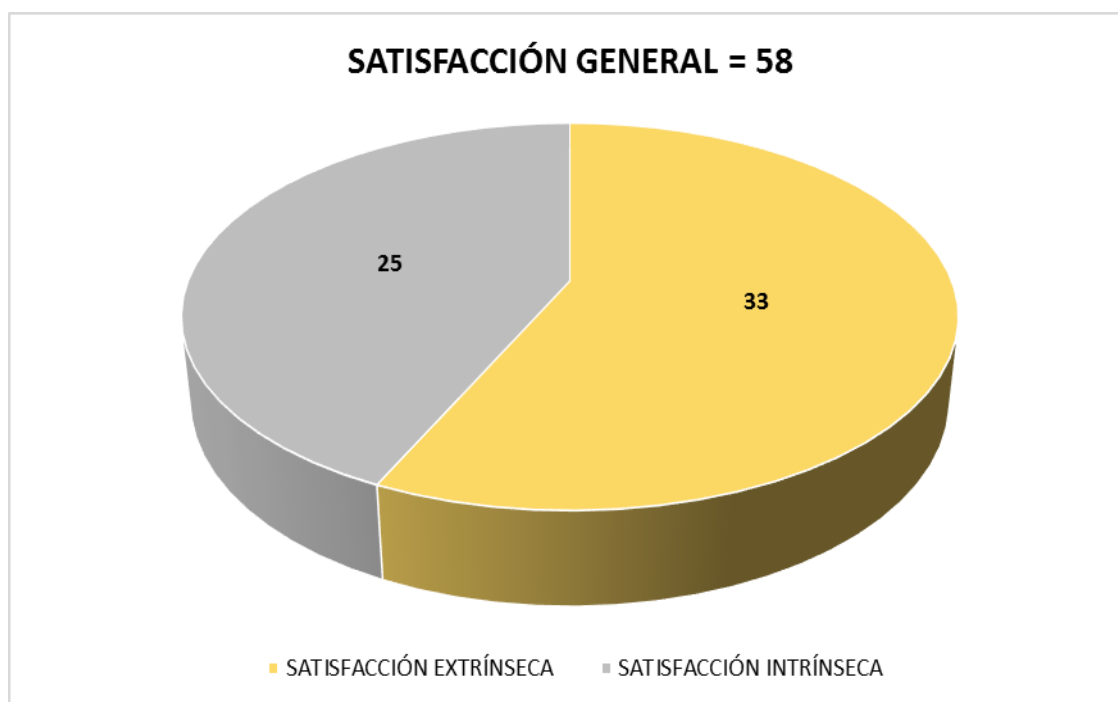
Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior el 12% de los funcionarios del MME se encuentran muy satisfechos, el 17% satisfechos, el 16% moderadamente satisfechos, el 14% ni satisfechos ni insatisfechos, el 11% moderadamente insatisfechos, el 16% insatisfechos y el 14% muy insatisfechos con la estabilidad en el empleo.

Posteriormente se procedió a calcular los niveles de Satisfacción general, Satisfacción intrínseca y Satisfacción extrínseca, obteniendo lo siguiente:

Gráfica 16

Puntuación Satisfacción general, extrínseca e intrínseca



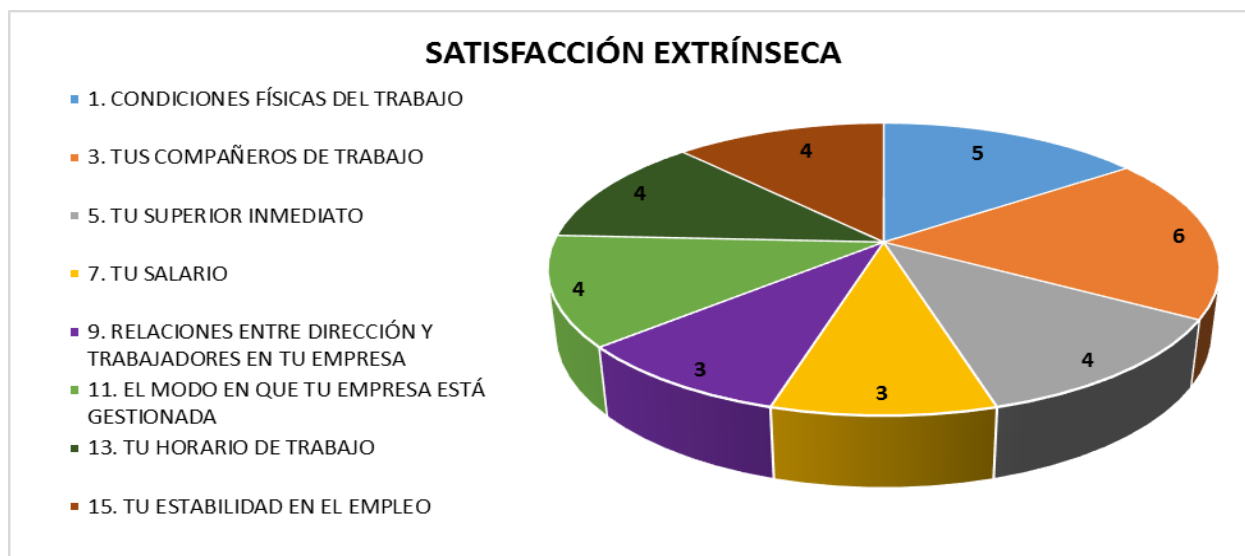
Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en el gráfico anterior se tiene una satisfacción general promedio de 58, una satisfacción extrínseca promedio de 33 y una satisfacción intrínseca de 25, teniéndose una satisfacción general relativamente baja en el Ministerio de Minas y Energía, pues la escala oscila entre 15 y 105.

Teniendo en cuenta los datos generales promedios, se procedió a graficar el estado de la satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca con las preguntas que hacen parte de estas, obteniendo lo siguiente:

Gráfica 17

Puntuación Satisfacción extrínseca por preguntas



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el Ministerio de Minas y Energía debe enfocar sus esfuerzos en el salario que se ofrece a los funcionarios y en las relaciones entre la dirección y trabajadores de la entidad, ya que se encuentran moderadamente insatisfechos los mismos, lo que ocasiona insatisfacción laboral.

Gráfica 18

Puntuación Satisfacción intrínseca por preguntas



Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el Ministerio de Minas y Energía debe enfocar sus esfuerzos en el reconocimiento que obtienen los empleados por el trabajo bien hecho y la atención que se presta a las sugerencias que hacen los profesionales, ya que se encuentran moderadamente insatisfechos los mismos, lo que no ocasiona satisfacción laboral.

Grupos Focales:

Posteriormente y con el fin de conocer la satisfacción de los funcionarios con el Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía para la vigencia 2015, se procedió a realizar 4 grupos focales (Anexo 4) para de esta manera proponer acciones de mejora a dicho Programa.

Teniendo en cuenta los datos arrojados por la encuesta de Satisfacción laboral: escala general de satisfacción realizada a los 88 funcionarios del Ministerio de Minas y Energía se procedió a incluir dentro de las preguntas a realizar a los grupos focales los ítems:

Reconocimiento que obtienen los empleados por el trabajo bien hecho, la Atención que se presta a las sugerencias que hacen los profesionales, el Salario que se ofrece a los funcionarios y las Relaciones entre la dirección y trabajadores de la entidad, con el fin de proponer acciones de mejora al Programa de Bienestar Social adoptado en el Ministerio de Minas y Energía, teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos en los que se obtuvo calificación 3, es decir moderadamente insatisfechos, los cuales no ocasionan satisfacción laboral o pueden ocasionar insatisfacción laboral en el trabajo respectivamente.

Discusión Final sobre los Resultados

Como resultado de las encuestas realizadas a los grupos focales (Anexo 5) se observa que los colaboradores no se sienten motivados y satisfechos con el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015, pues no se destinan los recursos suficientes y no se tienen en cuenta las necesidades y sugerencias de los funcionarios, ya que se realiza el mismo sin contar con la opinión de ellos, pero consideran que éste si es muy necesario en el Ministerio para que se motive a los funcionarios a desarrollar sus actividades y funciones de la mejor manera y así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, igualmente proponen algunas actividades adicionales para ser incluidas dentro del Programa que se adopte para el Ministerio, tales como:

- Fiestas de disfraces
- Caminatas ecológicas
- Actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho
- Fiestas o paseos de integración
- Talleres de clima laboral, organizacional, liderazgo y escucha
- Semana cultural
- Café o desayuno para intercambio de conocimiento
- Actividades de adaptación al cambio
- Paseos familiares

- Jornadas de integración incluyendo la familia
- Teatro
- Gimnasio disponible mayor tiempo

Adicionalmente los funcionarios consideran que el Ministerio de Minas y Energía debe incluir más beneficios en el Programa de Bienestar Social, con el fin de que estos se sientan conformes con el sueldo, proponiendo que se invierta más por parte del Ministerio en:

- Convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, zapatos, supermercados y aerolíneas donde reciban descuentos los funcionarios
- Actividades deportivas (futbol 5 Mujeres, yoga, aeróbicos)
- Día libre el día de los cumpleaños remunerado
- Planes dentales
- Actividades en formación académica, clima laboral
- Jornadas de integración
- Eventos en fechas especiales (navidad, día de los niños, cumpleaños)
- Reconocimientos con premios a los funcionarios que cumplan con las metas y objetivos de la entidad
- Planes complementarios de salud

- Pólizas de salud
- Pólizas de vida
- Actividades culturales
- Convenios con guarderías y colegios para niños de primaria
- Horarios flexibles para madres o padres cabeza de hogar
- Vinculación de la familia en las actividades del Programa
- Adecuar un espacio para extracción de leche materna

Una vez analizada la información obtenida en la implementación del instrumento y en los grupos focales, se hace necesario realizar la siguiente propuesta de mejora al Programa de Bienestar adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015, la cual se plantea para ser acogida en el programa que se adopte para el año 2017, con el fin de incidir de manera positiva sobre la voluntad de los funcionarios y en consecuencia sobre su comportamiento en el trabajo y sobre los resultados de la entidad, así mismo buscando elevar los niveles de motivación a través de la satisfacción de las necesidades laborales, económicas y personales, generando el alcance o cumplimiento de las metas propuestas por la entidad.

Propuesta de Mejora al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía

Teniendo como punto de partida que los Programas de Bienestar y Estímulos a los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía dan cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública nacional, y de que los mencionados Programas permiten reconocer la gestión, así como también mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, se realiza la siguiente propuesta de mejora al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015, en la cual se tienen en cuenta las propuestas presentadas por los funcionarios que participaron en los grupos focales, con el fin de que sea tomada en cuenta para el Programa que se adopte para el año 2017:

1. Realizar anualmente una medición del nivel de satisfacción laboral y del programa de bienestar social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía, con el fin de proponer acciones de mejora a dicho programa.
2. Igualmente se considera incluir al programa de bienestar que se adopte las siguientes actividades:
 - A. En cuanto a las actividades deportivas se recomienda incluir la realización de torneos de fútbol 5 femenino, ya que actualmente las mujeres también son practicantes de este deporte y actividades de Yoga y aeróbicos.
 - B. En cuanto a las actividades de Integración, Sociales y Culturales se recomienda incluir las siguientes:

- ✓ Festejar el día de los niños
- ✓ Jornadas de Integración semestrales para funcionarios
- ✓ Jornadas de Integración donde se vincule las familias de los funcionarios
- ✓ Hacer novenas navideñas en la caja de compensación familiar vinculando las familias de los funcionarios
- ✓ Festejar cumpleaños mensuales
- ✓ Hacer semana cultural una vez al año
- ✓ Realizar caminatas ecológicas tres veces al año vinculando las familias de los funcionarios
- ✓ Realizar fiesta de disfraces para los funcionarios del Ministerio y vincular las familias de los mismos.
- ✓ Realizar desayunos o cafés de trabajo para intercambio de conocimiento e integración

C. En cuanto a las actividades de Promoción y Prevención de la Salud se recomienda:

- ✓ Acondicionamiento físico (Gimnasio): Ampliar los horarios de disponibilidad del gimnasio para horas de la mañana y al mediodía, ya que muchos funcionarios no pueden asistir en la tarde.

D. En cuanto a las actividades de Calidad de Vida Laboral se recomienda incluir las siguientes:

- ✓ Actividades de adaptación al cambio, teniendo en cuenta que se acercan los concursos de la Comisión Nacional del Servicio Civil y muchos de los profesionales pueden devolverse a cargos menores de los que son propietarios
- ✓ Realizar una desvinculación asistida, teniendo en cuenta que se acercan los concursos de la Comisión Nacional del Servicio Civil y muchos de los profesionales pueden ser desvinculados de la entidad
- ✓ Charlas orientadas a los pre pensionados

3. Adicionalmente, se recomienda incluir al Programa de Bienestar Social que se adopte, los siguientes incentivos propuestos por los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía:

- ✓ Realizar actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho, haciendo entrega de obsequios a los que cumplan con las metas y objetivos de la entidad y haciendo difusión de los mismos.
- ✓ Realizar reconocimiento semestral al mejor funcionario del Ministerio de Minas y Energía, haciendo entrega de obsequios.
- ✓ Realizar reconocimiento semestral al mejor grupo de trabajo del Ministerio de Minas y Energía, haciendo entrega de obsequios.

- ✓ Realizar reconocimiento trimestral a los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía que cumplan con el horario de trabajo, haciendo difusión de los mismos en las pantallas del Ministerio y enviando cartas de reconocimiento.
- ✓ Otorgar pólizas de salud a los 85 funcionarios del Ministerio de Minas y Energía que cuentan con cargos directivos, profesionales especializados y asesores
- ✓ Otorgar Planes Complementarios a los 45 funcionarios del Ministerio de Minas y Energía que cuenten con cargos asistenciales y profesionales universitarios.
- ✓ Realizar Convenios con establecimientos deportivos, ropa, zapatos, supermercados y aerolíneas donde reciban descuentos los funcionarios
- ✓ Día libre remunerado en los cumpleaños a los funcionarios
- ✓ Adecuar un espacio para extracción de leche materna
- ✓ Disponer de horarios flexibles para las madres o padres cabeza de hogar
(Propuesta 1: ingreso 8:00 a.m., salida: 5:00 p.m., Propuesta 2: ingreso 9:00 a.m., salida: 6:00 p.m.)
- ✓ Otorgar Pólizas de Vida para los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía

**Presupuesto para implementar la propuesta de mejora al programa de bienestar social
adoptado por el Ministerio de Minas y Energía**

El presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía para el año 2015, la cual se plantea para que sea acogida en el programa que se adopte para el año 2017 es el siguiente:

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL ADOPTADO POR EL
MME**

DURACION: 1 AÑO

PERIÓDO

AÑO 2017

INICIO: 01/01/17 **FINALIZACIÓN** 31/12/17

ACTIVIDADES A REALIZAR	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	FUENTES DE LOS RECURSOS
a. Realizar medición del nivel de satisfacción de los funcionarios del MME al Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía y Proponer acciones de mejora al mismo	1	60.000.000	60.000.000	Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Minas y Energía
Contratar psicólogo	1			
Contratar digitador de información recolectada	1			
Papelería e impresiones				
TOTAL			60.000.000	
b. Actividades deportivas a incluir				Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Minas y Energía, Caja de Compensación Familiar
Torneos de fútbol femenino	2	1.460.000	2.920.000	
Clases de Yoga	24	1.200.000	28.800.000	
Clases de Aeróbicos	24	1.200.000	28.800.000	
TOTAL			60.520.000	
c. Actividades de Integración. Sociales y Culturales a incluir				Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del
Fiesta del día de los niños	1	8.000.000	8.000.000	

Jornadas de Integración funcionarios	2	10.400.000	20.800.000	Ministerio de Minas y Energía, Caja de Compensación Familiar
Jornadas de Integración vinculando familias de los funcionarios	1	15.600.000	15.600.000	
Novenas Navideñas vinculando familias de los funcionarios	9	4.000.000	36.000.000	
Fiestas de Cumpleaños	12	4.000.000	48.000.000	
Semana Cultural	1	10.000.000	10.000.000	
Caminatas Ecológicas vinculando familias de los funcionarios	3	9.750.000	29.250.000	
Fiesta de Disfraces	1	5.000.000	5.000.000	
Desayunos o Cafés de trabajo	6	1.560.000	9.360.000	
TOTAL			182.010.000	
d. Actividades de Promoción y Prevención de la Salud a incluir				Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Minas y Energía, Caja de Compensación Familiar, ARL
Gimnasio profesor	1	52.800.000	52.800.000	
TOTAL			52.800.000	
e. Actividades de Calidad de Vida				Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Minas y Energía
Talleres de Adaptación al Cambio	3	5.200.000	15.600.000	
Desvinculación asistida (Psicólogo)	1	30.000.000	30.000.000	
Talleres para una comunicación efectiva	5	5.200.000	26.000.000	
Charlas Orientadas a Prepensionados	2	4.000.000	8.000.000	
TOTAL			79.600.000	
f. Incentivos a incluir				Proyecto de Inversión de la Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Minas y Energía
Reconocimiento por trabajo bien hecho	12	3.600.000	43.200.000	
Reconocimiento al mejor funcionario	2	2.000.000	4.000.000	
Reconocimiento al mejor grupo de trabajo	2	1.000.000	2.000.000	
Reconocimiento por puntualidad en el horario de trabajo	4	0	0	
Pólizas de Salud	85	3.200.000	272.000.000	
Planes Complementarios	45	120.000	5.400.000	
Convenios con establecimientos (profesional que realice contactos y tramite los convenios)	1	30.000.000	30.000.000	
Día libre remunerado de Cumpleaños	130	116.667	15.166.667	

Pólizas de Vida	130	480.000	62.400.000	
Horarios flexibles para madres o padres cabeza de hogar				
TOTAL			434.166.667	

TOTAL PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA AL PROGRAMA DE BIENESTAR	869.096.667
---	--------------------

Es necesario aclarar que la propuesta y el presupuesto propuesto se hace sólo teniendo en cuenta las nuevas actividades que los funcionarios de planta que participaron en los grupos focales propusieron incluir en el Programa de Bienestar Social que se adopte por el Ministerio de Minas y Energía, teniendo como base las actividades del Programa adoptado para el año 2015, es decir se tuvieron en cuenta las actividades adicionales.

Igualmente y teniendo en cuenta que la mayoría de funcionarios encuestados en los grupos focales no conocen el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía, se hace necesario que se realice por parte de dicho Ministerio una estrategia de divulgación del mismo, con el fin que este tenga mayor acogida y se beneficien los colaboradores y así se logre elevar el nivel de vida del funcionario, lo que contribuye a un mayor desempeño al realizar las actividades que se encuentran a su cargo, alcanzando un grado de motivación mayor, lo cual se espera se convierta en un trabajo conjunto y en un mejor desempeño laboral.

Conclusiones

- Las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción, por lo tanto se debe tener mucho cuidado con los factores intrínsecos y extrínsecos que se pueden generar dentro de la entidad, pues los factores extrínsecos o higiénicos pueden sólo prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero la satisfacción no la pueden determinar ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, tal como lo señala Herzberg.
- De acuerdo con la encuesta de Nivel de Satisfacción realizada a los 88 funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía, se tiene una satisfacción general promedio de 58, una satisfacción intrínseca promedio de 33 y una satisfacción extrínseca de 25, teniéndose una satisfacción general relativamente baja en el Ministerio de Minas y Energía, pues la escala oscila entre 15 y 105.
- El Ministerio de Minas y Energía, de acuerdo con la encuesta de satisfacción realizada, debe enfocar sus esfuerzos en los factores extrínsecos que son los que ocasionan insatisfacción laboral, en especial el salario que se ofrece a los funcionarios y en las relaciones entre la dirección y trabajadores de la entidad, ya que se encuentran moderadamente insatisfechos.
- El Ministerio de Minas y Energía, de acuerdo con la encuesta de satisfacción realizada, no debe descuidar los factores intrínsecos pues aunque no ocasionan insatisfacción laboral tampoco ocasionan satisfacción laboral, en especial en el esfuerzo que obtienen

los empleados por el trabajo bien hecho y la atención que se presta a las sugerencias que hacen los profesionales, ya que se encuentran moderadamente insatisfechos con estos.

- De acuerdo con los grupos focales realizados a los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía, se observa que estos no se sienten motivados ni satisfechos con el Programa de Bienestar Social adoptado por el Ministerio de Minas y Energía, pues consideran que no se vinculan en la realización del mismo, por lo que las actividades programadas no cumplen con sus expectativas y casi no se involucran a sus familias en las mismas.
- Una vez realizados los 4 grupos focales, los funcionarios que participaron en los mismos propusieron que en el Programa de Bienestar Social que adopte el Ministerio de Minas y Energía para el año 2017 se incluyan las siguientes actividades adicionales al programa adoptado para el año 2015, considerándolas de gran importancia para mejorar el nivel de satisfacción con dicho programa:
 - ✓ Fiestas de disfraces
 - ✓ Caminatas ecológicas
 - ✓ Actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho
 - ✓ Fiestas o paseos de integración
 - ✓ Talleres de clima laboral, organizacional, liderazgo y escucha
 - ✓ Semana cultural
 - ✓ Café o desayuno para intercambio de conocimiento

- ✓ Actividades de adaptación al cambio
- ✓ Paseos familiares
- ✓ Jornadas de integración incluyendo la familia
- ✓ Teatro
- ✓ Gimnasio disponible mayor tiempo

Adicionalmente los funcionarios consideran que el Ministerio de Minas y Energía debe incluir más beneficios en el Programa de Bienestar Social, con el fin de que estos se sientan conformes con el sueldo, proponiendo que se invierta más por parte del Ministerio en:

- ✓ Convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, zapatos, supermercados y aerolíneas donde reciban descuentos los funcionarios
- ✓ Actividades deportivas (futbol 5 Mujeres, yoga, aeróbicos)
- ✓ Día libre el día de los cumpleaños remunerado
- ✓ Planes dentales
- ✓ Actividades en formación académica, clima laboral
- ✓ Jornadas de integración
- ✓ Eventos en fechas especiales (navidad, día de los niños, cumpleaños)
- ✓ Reconocimientos a los funcionarios

- ✓ Planes complementarios de salud
- ✓ Pólizas de salud
- ✓ Pólizas de vida
- ✓ Actividades culturales
- ✓ Convenios con guarderías y colegios para niños de primaria
- ✓ Horarios flexibles para madres o padres cabeza de hogar
- ✓ Vinculación de la familia en las actividades del Programa
- ✓ Adecuar un espacio para extracción de leche materna
- Una vez realizadas y analizadas las encuestas de satisfacción laboral a los 88 funcionarios del Ministerio de Minas y Energía y los 4 grupos focales en los que participaron 36 funcionarios se elaboró una propuesta de mejora del Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía, teniendo en cuenta la evaluación de satisfacción realizada a los colaboradores.
- Con las acciones de mejora al Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía propuestas se busca elevar el nivel de satisfacción laboral y del programa de bienestar de los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía elevando el nivel de vida de estos, lo que contribuye a un mayor desempeño al realizar las actividades que se encuentran a su cargo, alcanzando un grado de motivación mayor, lo cual se espera se

convierta en un trabajo conjunto y en un mejor desempeño laboral, esto teniendo en cuenta que las mejoras que se incluyeron fueron obtenidas por los mismos funcionarios.

- Desde el Bienestar Social Laboral se llega a un estado de satisfacción que impacta al ser en todas sus dimensiones (individual, social, profesional, familiar y colectivo) desde el estar, tener y hacer, por esto también es muy importante vincular a las familias de los funcionarios en las actividades a desarrollar en el marco del Programa de Bienestar Social que adopte el Ministerio de Minas y Energía.

Bibliografía

- Segurado T, Almudena y Agullo T, Esteban. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. En: Psicothema [en línea]. Vol. 14, nº 4 (2002); p. 828-836. [consultado 15 de mayo de 2016]. Disponible en <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Motivación y Personalidad, Abraham H. Maslow, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991
- Revista Contaduría y Administración, No.200 enero-marzo 2001, Luis Antonio Cruz Soto, recuperado el 04 de mayo de 2016, disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20007.pdf>
- VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”, GISMANO, Yanina & SCHWERDT, Fabio Adrián, 2012
- El Lado Humano de las Organizaciones, Douglas McGregor, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1994.
- Clásicos en Administración, compilado por Harwood F. Merrill, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México, D.F, 1999.
- Administración Industrial y General, Previsión Organización – Mando Coordinación Control, Henry Fayol, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1940.

- Artículos 19 y 20 del Decreto 1567 de 1998, “por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.”
- Decreto 1227 de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
- Sistema de estímulos, Lineamientos de Política, Departamento Administrativo de la Función Pública, Julio, 2007
- Artículo 33 de la Ley 734 de 2002, “por la cual se expide el Código Disciplinario Único.”
- Resolución 40348 del 18 de marzo de 2015, Ministerio de Minas y Energía
- Metodología de la Investigación, quinta edición, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, 2010

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Satisfacción Laboral (NTP: 394)

Anexo 2. Solicitud de encuesta a Funcionarios seleccionados

La solicitud de encuesta realizada a los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía fue la siguiente:

Encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción

Respetado colaborador: Se está realizando una encuesta sobre satisfacción Laboral a 88 colaboradores de planta del Ministerio de Minas y Energía, agradezco dedicar unos minutos para completarla pulsando el siguiente link.

https://manager.e-encuesta.com/preview?VISTA_PRELIMINAR=NO_COPIAR_ESTENLACE&testId=1042038

Gracias,

NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción

1. Condiciones físicas del trabajo
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo
3. Tus compañeros de trabajo
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
5. Tu superior inmediato
6. Responsabilidad que se te ha asignado
7. Tu salario
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades

Continuación Anexo 2

9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa
10. Tus posibilidades de promocionar
11. El modo en que tu empresa está gestionada
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces
13. Tu horario de trabajo
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo
15. Tu estabilidad en el empleo

Anexo 3. Resultados encuesta de Satisfacción Laboral (NTP: 394)

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO	0	3	8	13	25	18	21	88
2. LIBERTAD PARA ELEGIR TU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO	5	30	12	10	8	11	12	88
3. TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	0	0	0	2	26	35	25	88
4. RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR EL TRABAJO BIEN HECHO	25	26	16	10	5	2	4	88
5. TU SUPERIOR INMEDIATO	10	16	14	13	13	11	11	88
6. RESPONSABILIDAD QUE SE TE HA ASIGNADO	8	15	15	14	15	9	12	88
7. TU SALARIO	25	22	12	9	10	5	5	88
8. LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR TUS CAPACIDADES	11	13	15	15	13	11	10	88

Continuación Anexo 3

9. RELACIONES ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES EN TU EMPRESA	15	16	16	20	12	5	4	88
10. TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR	23	12	11	10	13	9	10	88
11. EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTÁ GESTIONADA	8	7	25	27	9	7	5	88
12. LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES	24	19	10	8	8	9	10	88
13. TU HORARIO DE TRABAJO	10	15	16	10	17	15	5	88
14. LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO	16	14	14	15	12	8	9	88
15. TU ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	11	15	14	12	10	14	12	88
TOTALES	191	223	198	188	196	169	155	1320

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Anexo 4. Preguntas Encuesta Grupos Focales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su lugar de nacimiento?
4. ¿Cuál es su Estado civil?, Su conyugue actualmente está laborando?
5. ¿Cuál es su nivel de educación?
6. ¿Cuál es su situación laboral?
7. ¿Qué cargo tiene?
8. ¿Cuál es su salario mensual?
9. ¿Qué propuesta propone para que sentirse conforme con el salario?
10. ¿Cuál es su antigüedad en la entidad?
11. ¿Sabe que es Bienestar Social?
12. ¿Ha participado en programas de Bienestar Social Laboral en el Ministerio de
Minas y Energía?
13. ¿Conoce los programas de Bienestar Social Laboral adoptado por el Ministerio de
Minas y Energía?
14. ¿Conoce los beneficios del Programa de Bienestar Social del MME?

Continuación Anexo 4

15. ¿Ha tenido acceso a alguno de los siguientes beneficios? Educación, Programas de Salud, Recreación, Créditos, Capacitaciones o algún otro?
16. ¿Conoce las actividades del Programa de Bienestar Social del MME?
17. ¿Conoce la programación anual de las actividades organizadas en el marco del Programa de Bienestar Social del MME?
18. ¿Ha participado en alguna de las siguientes actividades establecidas en el Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía? Torneos deportivos, Campañas de Salud, Capacitaciones, Jornadas Recreativas, Jornadas Culturales u otro?.
19. ¿Qué actividades desearía que fueran incluidas en el Programa de Bienestar Social adoptado por el MME?
20. ¿Cree que las actividades de bienestar social laboral realizadas durante el año son las suficientes para los colaboradores del MME?
21. ¿Con que frecuencia le gustaría que se realizaran las actividades de bienestar social laboral del MME?
22. ¿Le gustaría que en las actividades de bienestar social laboral sea incluido su grupo familiar?

23. ¿Cree usted que el Programa de Bienestar Social Laboral en el MME es necesario?
24. ¿En qué cree usted que es importante que el Ministerio de Minas y Energía invierta más? Actividades deportivas, Actividades de arte o culturales, Actividades en formación académica, clima laboral, o en cual otra?
25. ¿Considera usted que el MME destina parte del presupuesto para los programas de Bienestar Social Laboral?
26. ¿Se siente motivado con lo que ofrece el MME para su bienestar?
27. ¿Se siente satisfecho con el programa de bienestar social adoptado por el MME?
28. ¿Las actividades establecidas en el programa de bienestar social adoptado por el MME aportan en mejorar sus condiciones de vida?
29. ¿Considera que se debe incluir en el programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía que se realice un mayor reconocimiento al trabajo bien hecho? Cómo creería que se debería incluir?
30. ¿Qué actividades considera usted se deben incluir en el Programa de Bienestar Social para mejorar la atención que se presta a sus sugerencias?
31. ¿Qué actividades considera usted que se deban incluir en el Programa de Bienestar Social para mejorar la relación entre la Dirección y trabajadores de la entidad?

32. ¿El programa de bienestar adoptado por el MME contribuye a aumentar su
rendimiento laboral? Explicar por qué

Anexo 5. Resultados Consolidados de los Grupos Focales

	GRUPO FOCAL 1	GRUPO FOCAL 2	GRUPO FOCAL 3	GRUPO FOCAL 4
PREGUNTAS	Participantes:6	Participantes: 8	Participantes: 8	Participantes:6
	Grupo: asistencial	Grupo profesionales grados bajos	Grupo profesionales grados altos	Asesores
1. ¿Cuál es su nombre?	Varios	Varios	Varios	Varios
2. ¿Qué edad tiene?	Edades promedio entre 20 y 40 años	Edades promedio entre 25 y 35 años	Edades promedio entre 25 y 50 años	Edades promedio entre 30 y 45 años
3. ¿Cuál es su lugar de nacimiento?	Costa (Barranquilla, Guajira, Cartagena), Bogotá, Bucaramanga	Medellín, Pitalito, Bogotá, Valledupar, Manizales	Manizales, Bucaramanga, Neiva, Cartagena, Bogotá	Medellín, Pasto, Bogotá
4. ¿Cuál es su Estado civil?, Su conyugue actualmente está laborando?	2 solteros y 4 casados	4 solteros y 4 casados	3 solteros y 5 casados	2 solteros, 1 separado y 3 casados
5. ¿Cuál es su nivel de educación?	2 bachiller, 3 estudiantes universitarios y 1 profesional	4 profesionales (ingenieros, economistas, químicos, geólogos) y 4 profesionales con postgrado (ingeniero, geólogo, administrador, abogado)	8 profesionales (ingenieros, economistas, químicos, geólogos, administradores, abogados) con postgrado	3 abogados con postgrado y 3 ingenieros con postgrado
6. ¿Cuál es su situación laboral?	Planta (Carrera administrativa y provisionales)	Planta (Carrera administrativa y provisionales)	Planta (Carrera administrativa y provisionales)	Planta (Carrera administrativa y provisionales)
7. ¿Qué cargo tiene?	4 secretarias y 2 auxiliares administrativos	4 profesionales universitarios grado 11, 4 profesionales grado 13	2 profesionales especializados grado 17, 4 profesionales especializados grado 19 y 2 profesionales especializados grado 21	2 asesores grado 10, 2 asesores grado 12 y 2 asesores grado 14
8. ¿Cuál es su salario mensual?	Grado 10: 1,026,063, Grado 11: 1,189,181 y Grado 12: 1,495,300	Grado 11: 2,606,154 y Grado 13: 2,995,750	Grado 17: 4,019,424, Grado 19: 4,656,202 y Grado 21: 5,342,275	Grado 10: 5,452,236, Grado 12: 6,021,232 y Grado 14: 6,968,415
9. ¿Qué propuesta propone para que sentirse conforme con el salario?	Incluir más beneficios en el programa de bienestar laboral	Incluir más beneficios en el programa de bienestar laboral Permitir subir de escala de funcionarios públicos	incluir más beneficios en el programa de bienestar social	incluir más beneficios en el programa de bienestar social e incrementar la prima de servicios

Continuación Anexo 5

10. ¿Cuál es su antigüedad en la entidad?	3 con menos de 5 años y 3 con más de 7 años	4 con menos de 5 años y 4 con más de 7 años	2 con menos de 5 años y 6 con más de 7 años	4 con menos de 5 años y 2 con más de 7 años
11. ¿Sabe que es Bienestar Social?	4 no y 2 sí	3 no y 5 sí	7 sí y 1 no	Sí
12. ¿Ha participado en programas de Bienestar Social Laboral en el Ministerio de Minas y Energía?	3 sí	4 sí	3 sí	2 sí
13. ¿Conoce los programas de Bienestar Social Laboral adoptado por el Ministerio de Minas y Energía?	2 sí	3 sí	2 sí	3 sí
14. ¿Conoce los beneficios del Programa de Bienestar Social del MME?	2 sí	2 sí	3 sí	2 sí
15. ¿Ha tenido acceso a alguno de los siguientes beneficios? Educación, Programas de Salud, Recreación, Créditos, Capacitaciones o algún otro?	2 han tenido acceso a recreación y 5 a educación	4 se han beneficiado con educación y 2 con recreación	6 se han beneficiado con educación y 2 con recreación	1 se ha beneficiado de capacitaciones
16. ¿Conoce las actividades del Programa de Bienestar Social del MME?	No	No	No	No
17. ¿Conoce la programación anual de las actividades organizadas en el marco del Programa de Bienestar Social del MME?	No	No	No	No

Continuación Anexo 5

18. ¿Ha participado en alguna de las siguientes actividades establecidas en el Programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía? Torneos deportivos, Campañas de Salud, Capacitaciones, Jornadas Recreativas, Jornadas Culturales u otro?.	3 han participado en torneos deportivos y 4 en capacitaciones	2 han participado en torneos deportivos y 6 en capacitaciones	8 han participado en capacitaciones	5 han participado en capacitaciones
19. ¿Qué actividades desearía que fueran incluidas en el Programa de Bienestar Social adoptado por el MME?	Fiestas de disfraces, caminatas ecológicas, actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho, fiestas o paseos de integración, talleres de clima laboral y liderazgo, semana cultural, gimnasio disponible mayor tiempo, actividades deportivas (fútbol 5 Mujeres, yoga, aeróbicos).	Café o desayuno para intercambio de conocimiento, actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho, capacitaciones o talleres de clima laboral, de liderazgo, caminatas ecológicas, actividades de adaptación al cambio, gimnasio disponible mayor tiempo, actividades deportivas (fútbol 5 Mujeres, yoga, aeróbicos).	Café o desayuno para intercambio de conocimiento, actividades de reconocimiento mensual a los funcionarios por el trabajo bien hecho, capacitaciones o talleres de clima laboral, de liderazgo, paseos familiares, actividades de adaptación al cambio, gimnasio disponible mayor tiempo, actividades deportivas (fútbol 5 Mujeres, yoga).	Desayunos de trabajo, jornadas de integración incluyendo la familia, semana cultural, teatro, actividades de adaptación.
20. ¿Cree que las actividades de bienestar social laboral realizadas durante el año son las suficientes para los colaboradores del MME?	No, creen que se deben incluir más actividades	No, creen que se deben incluir más actividades	No, creen que se deben incluir más actividades	No, creen que se deben incluir más actividades
21. ¿Con que frecuencia le gustaría que se realizaran las actividades de bienestar social laboral del MME?	Permanentes	En fechas representativas y permanentemente	En fechas representativas y permanentemente	En fechas representativas y permanentemente
22. ¿Le gustaría que en las actividades de bienestar social laboral sea incluido su grupo familiar?	Claro que sí	Claro que sí	Claro que sí	Claro que sí

Continuación Anexo 5

23. ¿Cree usted que el Programa de Bienestar Social Laboral en el MME es necesario?	Si es muy necesario, ya que motiva a los funcionarios a desarrollar las actividades de la mejor manera y así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad de la entidad, pero se deben tener en cuenta las necesidades y sugerencias de los funcionarios, ya que se realiza el mismo sin contar con ellos, lo que hace que no se sientan satisfechos y motivados con este.	Si es muy necesario, ya que motiva a los funcionarios a desarrollar las actividades de la mejor manera y así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad de la entidad, pero se deben tener en cuenta las necesidades y sugerencias de los funcionarios, ya que se realiza el mismo sin contar con ellos, lo que hace que no se sientan satisfechos y motivados con este.	Si es muy necesario, ya que motiva a los funcionarios a desarrollar las actividades de la mejor manera y así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad de la entidad, pero se deben tener en cuenta las necesidades y sugerencias de los funcionarios, ya que se realiza el mismo sin contar con ellos, lo que hace que no se sientan satisfechos y motivados con este.	Si es muy necesario, ya que motiva a los funcionarios a desarrollar las actividades de la mejor manera y así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad
24. ¿En qué cree usted que es importante que el Ministerio de Minas y Energía invierta más? Actividades deportivas, Actividades de arte o culturales, Actividades en formación académica, clima laboral, o en cual otra?	Convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, zapatos, supermercados donde reciban descuentos los funcionarios, planes complementarios de salud, actividades en formación académica, jornadas de integración, eventos en fechas especiales, día libre el día de los cumpleaños remunerado, planes dentales, planes desvinculación desistida, charlas orientadas a los prepensionados.	Convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, zapatos, supermercados donde reciban descuentos los funcionarios, planes complementarios de salud, actividades en formación académica, jornadas de integración, eventos en fechas especiales, día libre el día de los cumpleaños remunerado, planes dentales, planes complementarios de salud, reconocimientos con premios a los funcionarios que cumplan con los objetivos y metas de la entidad, Adecuar un espacio para extracción de leche materna, desvinculación desistida.	En pólizas de salud, pólizas de vida, convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, supermercados, aerolíneas donde reciban descuentos los funcionarios, actividades en formación académica, clima laboral, actividades culturales, eventos en fechas especiales (navidad, día de los niños, cumpleaños) día libre el día de los cumpleaños remunerado, Convenios con guarderías y colegios para niños de primaria, horarios flexibles para madres o padres cabeza de hogar, vincular la familia e las actividades del Programa, Adecuar un espacio para extracción de leche materna, desvinculación desistida, charlas orientadas a los prepensionados.	En pólizas de salud, pólizas de vida, convenios con establecimientos deportivos, salud, ropa, zapatos, supermercados, aerolíneas donde reciban descuentos los funcionarios, horarios flexibles para madres o padres cabeza de hogar, vincular la familia e las actividades del Programa, Adecuar un espacio para extracción de leche materna, desvinculación desistida, charlas orientadas a los prepensionados.
25. ¿Considera usted que el MME destina parte del presupuesto para los programas de Bienestar Social Laboral?	Sí, aunque no el suficiente	Sí, aunque no el suficiente	Sí, aunque no el suficiente	Sí, aunque no el suficiente
26. ¿Se siente motivado con lo que ofrece el MME para su bienestar?	No	No	No	No

Continuación Anexo 5

27. ¿Se siente satisfecho con el programa de bienestar social adoptado por el MME?	No	No	No	No
28. ¿Las actividades establecidas en el programa de bienestar social adoptado por el MME aportan en mejorar sus condiciones de vida?	No	Algunas actividades	Algunas actividades	No
29. ¿Considera que se debe incluir en el programa de Bienestar Social del Ministerio de Minas y Energía que se realice un mayor reconocimiento al trabajo bien hecho? Cómo creería que se debería incluir?	Sí es muy importante el reconocimiento de los funcionarios con el trabajo bien hecho y otorgar más reconocimientos	Sí es muy importante el reconocimiento de los funcionarios con el trabajo bien hecho y otorgar más reconocimientos	Sí es muy importante el reconocimiento de los funcionarios con el trabajo bien hecho y otorgar más reconocimientos	Sí es muy importante el reconocimiento de los funcionarios con el trabajo bien hecho y otorgar más reconocimientos
30. ¿Qué actividades considera usted se deben incluir en el Programa de Bienestar Social para mejorar la atención que se presta a sus sugerencias?	Talleres de clima organizacional, liderazgo, talleres para la comunicación efectiva	Talleres de clima organizacional, liderazgo, talleres para la comunicación efectiva	Talleres de clima organizacional, liderazgo, talleres para la comunicación efectiva	Talleres de clima organizacional, liderazgo, talleres para la comunicación efectiva
31. ¿Qué actividades considera usted que se deban incluir en el Programa de Bienestar Social para mejorar la relación entre la Dirección y trabajadores de la entidad?	Talleres de clima organizacional, liderazgo, escucha	Talleres de clima organizacional, liderazgo, escucha	Talleres de clima organizacional, liderazgo, escucha	Talleres de clima organizacional, liderazgo, escucha
32. ¿El programa de bienestar adoptado por el MME contribuye a aumentar su rendimiento laboral? Explicar por qué	No, porque no hay actividades que sean atractivas.	No, porque no hay actividades que sean atractivas.	No, porque no hay actividades que sean atractivas.	No, porque no hay actividades que sean atractivas.

Fuente: Información recolectada por el investigador en la encuesta NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción.

Anexo 6. Matriz de Marco Lógico

VARIABLE A INTERVENIR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES DE RESULTADO	POBLACIÓN OBJETIVO	RESPONSABLES
BIENESTAR SOCIAL Deportivas	Brindar a los funcionarios una mayor oferta deportiva, de acuerdo con los intereses planteados por los funcionarios en los grupos focales.	Incluir en el Programa de Bienestar Social que adopte el Ministerio de Minas y Energía las siguientes actividades deportivas: Realizar 2 torneos al año de fútbol femenino Realizar 2 clases de yoga al mes durante todo el año Realizar 2 clases de aeróbicos al mes durante todo el año	Hacer una buena divulgación de las actividades a realizar, con el fin de que tengan excelente acogida por parte de los funcionarios.	No. De torneos de fútbol femenino realizados/No. De torneos de fútbol femenino programados No. De clases de yoga realizadas/No. De clases de yoga programadas No. De clases de aeróbicos realizadas/No. De clases de aeróbicos programadas	Todos los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía	Subdirección de Talento Humano
BIENESTAR SOCIAL Integración, Sociales y Culturales	Brindar a los funcionarios más jornadas de integración, eventos sociales y culturales, de acuerdo con los intereses planteados por los funcionarios en los grupos focales.	Incluir en el Programa de Bienestar Social que adopte el Ministerio de Minas y Energía las siguientes actividades Integración, Sociales y Culturales: Realizar fiesta del día de los niños Jornadas de Integración de funcionarios Jornadas de Integración vinculando las familias de los funcionarios Realizar 9 Novenas Navideñas vinculando las familias de los funcionarios	Lograr integrar a los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía, con el fin de generar un buen ambiente de trabajo y vincular las familias de los mismos.	Fiestas realizadas/Fiestas programadas Jornadas de Integración realizadas/Jornadas de integración programadas Novenas realizadas/Novenas programadas Semana cultural realizada/Semana cultural programada Caminatas ecológicas realizadas/Caminatas ecológicas programadas Desayunos o cafés de trabajo realizados/ Desayunos o cafés de trabajo programados	Todos los funcionarios de planta del Ministerio de Minas y Energía y familias de los mismos	Subdirección de Talento Humano

		Realizar una fiesta de cumpleaños a los funcionarios mensualmente (celebrando los que cumple cada mes)				
		Realizar una semana cultural al año				
		Realizar 3 Caminatas Ecológicas vinculando las familias de los funcionarios				
		Realizar una fiesta de disfraces para los funcionarios				
		Realizar 6 desayunos o cafés de trabajo al año para los funcionarios				
BIENESTAR SOCIAL	Brindar a los funcionarios una mayor cobertura horaria del Gimnasio, de acuerdo con los intereses planteados por los funcionarios en los grupos focales.	Colocar a funcionar el Gimnasio 4 horas más al día, para un total de 6 horas/día	Promover en los funcionarios del Ministerio hábitos saludables que prevengan enfermedades y contribuyan al mejoramiento de la salud de estos.	Horas al día de Gimnasio realizadas/Horas al día de Gimnasio programadas	Funcionarios del Ministerio de Minas y Energía	Subdirección de Talento Humano
Promoción y Prevención de la Salud						
BIENESTAR SOCIAL	Elevar los niveles de vida de los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía	Realizar 3 talleres de Adaptación al Cambio	Lograr que participen los funcionarios del Ministerio de Minas y Energía en las actividades programadas	Talleres realizados/talleres programados	Funcionarios del Ministerio de Minas y Energía	Subdirección de Talento Humano
Calidad de Vida		Contar con un profesional que brinde desvinculación asistida a los funcionarios del Ministerio		Desvinculación de funcionarios asistidas		
		Realizar 5 talleres para una comunicación efectiva				
		Realizar 2 charlas		Charlas realizadas/Charlas programadas		

orientadas a
prepensionados

INCENTIVOS	Promover incentivos para que los funcionarios se sientan motivados al realizar su trabajo	Realizar Reconocimientos de trabajo al año	20 de	Incrementar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el MME	Pólizas de Vida Adquiridas/Pólizas de Vida programadas	Funcionarios del Ministerio de Minas y Energía	Subdirección de Talento Humano	de
		Adquirir 85 pólizas de Salud para los funcionarios del MME (directivos, profesionales especializados y asesores)			Pólizas de Salud Adquiridas/Pólizas de Salud programadas			
		Proporcionar planes complementarios a 45 funcionarios del MME (cargos asistenciales y profesionales universitarios)			Planes Complementarios Adquiridos/Planes Complementarios Programados			
		Realizar convenios con establecimientos			Días libres remunerados			
		Otorgar día libre remunerado a los funcionarios del MME			Convenios con establecimientos realizados/Convenios con establecimientos programados			
		Comprar pólizas de vida a los funcionarios del MME			Reconocimientos a los funcionarios realizados/Reconocimientos a funcionarios programados			
		Horarios flexibles a los padres y madres cabeza de hogar			Funcionarios con horarios flexibles			
